



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

COACHING LABORAL
A PERCEÇÃO DE GESTORES DE PME

Joana Daniela Couto Madureira

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

Orientada por

Lígia Maria Almendra Xavier Barreira Lousada

Dezembro, 2022



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

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

**COACHING LABORAL
A PERCEÇÃO DE GESTORES DE PME**

Joana Daniela Couto Madureira

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

Orientada por

Lígia Maria Almendra Xavier Barreira Lousada

Dezembro, 2022

Resumo

O presente estudo tem como objetivo principal analisar e compreender a percepção de diferentes gestores de pequenas e médias empresas (PME) sobre o processo de *coaching* em contexto empresarial. Para o efeito realizou-se uma revisão de literatura sobre organizações, organizações positivas, clima e cultura organizacionais, formação profissional e sobre o *coaching*, tema central do estudo. Procurou-se, desta forma, enquadrar o processo de *coaching* no âmbito das organizações positivas, com uma cultura organizacional adaptativa e estimulante e com práticas formativas convergentes com o desenvolvimento profissional. A metodologia de investigação subjacente ao estudo é de cariz qualitativa, tendo-se utilizado como técnica de recolha de dados a entrevista semiestruturada. Para o efeito, foram realizadas cinco entrevistas a diferentes gestores de PME.

Pela análise dos discursos dos entrevistados, os planos de formação profissional das empresas, incidem em áreas técnicas e de desenvolvimento pessoal, verificando-se que apenas uma empresa utiliza o *coaching* como método de desenvolvimento profissional. As restantes empresas utilizam outros métodos de formação e desenvolvimento, verificando-se no discurso dos gestores uma valorização das *soft skills*. Os gestores entrevistados consideram o processo de *feedback* importante para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores e admitem que um aspeto a melhorar na relação chefia-trabalhador é o processo de comunicação. A partir da pesquisa realizada é possível perceber que o *coaching* é uma prática conhecida, mas pouco praticada pelos gestores de PME entrevistados.

Palavras-chave: cultura, *coaching*, competência, formação, desenvolvimento profissional

Abstract

The main objective of this study is to analyze and understand the perception of different managers of small and medium-sized enterprises (SMEs) about the *coaching* process in a business context. For this purpose, a literature review was conducted on organisations, positive organisations, organisational climate and culture, vocational training and *coaching*, the central theme of the study. In this way, the *coaching* process was framed in the context of positive organizations, with an adaptive and stimulating organizational culture and with training practices that converge with professional development. The research methodology underlying the study is qualitative in nature, and the semi-structured interview was used as a data collection technique. For this purpose, five interviews were conducted with different SME managers.

According to the analysis of the interviewees' speeches, the company's professional training plans focus on technical and personal development areas, noting that only one company uses *coaching* as a professional development method. The remaining companies use other training and development methods, and in the managers' discourse there is an appreciation of soft skills. The interviewed managers consider the *feedback* process important for the professional development of employees and admit that one aspect to be improved in the manager-employee relationship is the communication process. From the survey it is possible to see that *coaching* is a known practice, but little practiced by the interviewed SME managers.

Keywords: Culture, coaching, competence, training, professional development

Agradecimentos

O primeiro agradecimento é para a minha mãe porque sem o seu apoio, a todos os níveis, nunca teria começado esta etapa da minha vida, por isso a ela o meu eterno obrigado. Quero também deixar uma palavra de agradecimento ao meu irmão que sempre me apoiou e ouviu todas as minhas preocupações e me aconselhou.

De seguida, quero agradecer à Professora Lúcia Lousada por todo o conhecimento que me transmitiu e a sua disponibilidade para esclarecer qualquer dúvida que tive durante o desenvolvimento deste trabalho. Agradecer a paciência, as conversas sobre os mais variados tópicos e todas as experiências que partilhámos que me ajudaram a ter uma visão diferente da qual tinha quando começámos este trabalho. Finalmente, deixo um obrigado a todos os colegas com quem tive a oportunidade de trabalhar e que, também, me ajudaram a formar a pessoa que sou hoje.

Lista de Siglas e/ou Acrónimos

CIPD- *Chartered Institute of Personnel and Development*

C-FAR- Conectar, Focar, Ativar e Rever

DNF- Diagnóstico das Necessidades de Formação

GROW- *Goals, Reality, Option, Way Forward*

ICF- *International Coaching Federation*

PME- Pequenas e Médias Empresas

RH- Recursos Humanos

Índice Geral

Resumo	iii
Abstract	iv
Índice Geral	vii
Índice de Figuras	ix
Índice de Tabelas	x
Introdução.....	1
1. Revisão de Literatura	3
1.1 Contexto Organizacional	3
1.1.1 Organizações	3
1.1.2 Organizações positivas	4
1.1.3 Cultura e clima organizacionais	5
1.2 Formação profissional	7
1.3 <i>Coaching</i>	10
1.3.1 <i>Coaching</i> como uma nova forma de liderar	10
1.3.2 O processo de <i>coaching</i>	11
1.3.3 Conceito de <i>Coach</i>	11
1.3.4 Conceito de <i>Coachee</i>	12
1.3.5 Elementos do <i>coaching</i>	13
1.3.6 Tipos de <i>coaching</i>	14
1.3.7 Modelos de <i>coaching</i>	18
1.3.8 O processo de <i>coaching</i> e competências associadas	20
1.3.9 A eficácia do <i>coaching</i> e dificuldades na implementação deste processo	26
1.3.10 Diferenças entre <i>Coaching</i> e outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional	28
2. Metodologia de Investigação.....	31
2.1 Objetivos do estudo.....	31
2.2 Métodos de investigação: qualitativo	32
2.3 Seleção da amostra	32
2.4 Técnica de recolha de dados: entrevista semiestruturada	33

2.5 Procedimento de recolha de dados	34
2.6 Procedimento de análise de dados: Análise de conteúdo	34
3. Apresentação e análise dos resultados	39
3.1 Percorso profissional dos gestores	39
3.1.1 Anos de serviço e experiência profissional	39
3.1.2 Habilitação académica e cursos de formação	40
3.2 Desenvolvimento profissional dos trabalhadores.....	41
3.2.1 Formação profissional	41
3.2.2 Tipologia de formação que frequentam/frequentaram	43
3.2.3 Síntese	46
3.3 Competências Profissionais	47
3.3.1 Competências valorizadas	47
3.3.2 Competências relacionadas com o <i>coaching</i>	48
3.3.3 Síntese	51
3.4 Metodologia <i>Coaching</i>	52
3.4.1 Conhecimento sobre a metodologia <i>coaching</i>	52
3.4.2 Possível implementação do <i>coaching</i>	53
3.4.3 Síntese	56
Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação	59
Referências Bibliográficas	62
Anexos.....	69
Anexo A Guião da entrevista	69
Anexo B Grelha de análise de conteúdo das entrevistas	72
Anexo C Email convite para as entrevistas.....	87
Anexo D Transcrição da entrevista: E1	88
Anexo E Transcrição da entrevista: E2.....	93
Anexo F Transcrição da entrevista: E3.....	99
Anexo G Transcrição da entrevista: E4.....	103
Anexo H Transcrição da entrevista: E5.....	106

Índice de Figuras

Figura 1: Etapas do processo de <i>coaching</i>	21
Figura 2: <i>Soft skills</i> que entidades patronais valorizam	23
Figura 3: Competências desenvolvidas no <i>coaching</i>	24
Figura 4: Formatos de entrevistas.....	33
Figura 5: Pasta de arquivos com as transcrições das entrevistas	35
Figura 6: Esquema de autocodificação das entrevistas	36
Figura 7: Anos de serviços e experiência profissional dos entrevistados	40
Figura 8: Habilitações Académicas e Cursos de Formação	40
Figura 9: Competências valorizadas pelos entrevistados.....	48
Figura 10: Dificuldades da implementação do <i>coaching</i> referidas pelos entrevistados	55
Figura 11: Proposta de um modelo de implementação do <i>coaching</i>	60

Índice de Tabelas

Tabela 1: Vantagens do <i>coach</i> interno, externo e do executivo como <i>coach</i>	15
Tabela 2: Desvantagens do <i>coach</i> interno, externo e do executivo como <i>coach</i>	15
Tabela 3: Características que diferenciam um processo de <i>coaching</i> realizado por um <i>coach</i> profissional ou por gestores/líderes	22
Tabela 4: Categorias comportamentais	25
Tabela 5: Diferenças entre <i>coaching</i> e mentoria	29
Tabela 6: Perfil dos entrevistados	34
Tabela 7: Categorias da análise.....	37

Introdução

Em todas as organizações, os trabalhadores são contratados, promovidos ou movidos de uma posição para outra. Devido às contantes exigências e mudanças no mercado de trabalho, os trabalhadores necessitam de formação para o seu crescimento profissional. A aquisição, o desenvolvimento e a retenção de pessoas competentes são reconhecidos por várias organizações como vantagens competitivas (Homan & Miller, 2008). No entanto, algumas empresas realizam elevados investimentos na formação dos seus trabalhadores e acabam por não obter os resultados pretendidos. Neste sentido e para se assegurar a eficácia do investimento, é essencial identificar as necessidades de formação, estabelecer os objetivos pretendidos, definir os métodos de formação mais apropriados, conduzir a formação e avaliar os resultados obtidos. As constantes transformações do mercado de trabalho acabam por exigir, aos trabalhadores, maiores níveis de especialização e competências que os diferenciem no mercado em que estão inseridos (Mellahi et al., 2010). Neste contexto, o *coaching* tem surgido como uma boa metodologia que as organizações estão a utilizar de forma a contruírem e reterem o seu capital humano. O *coaching* é um processo de desenvolvimento que envolve uma interação estruturada, focalizada e a utilização de estratégias, ferramentas e técnicas indicadas para promover mudanças desejáveis e sustentáveis em benefício

do *coachee*. É uma metodologia que poderá auxiliar o líder ou trabalhador no desenvolvimento e na correta aplicação de competências no seu dia-a-dia (Homan & Miller, 2008). A diversidade de abordagens em *coaching* (individual e equipa) não é novo para o mercado português, onde cada vez mais as empresas contratam *coaching* executivo e onde cada vez mais apostam em proporcionar aos líderes formação teórica e prática em competências de *coaching* (Barosa-Pereira, 2019).

Em Portugal, praticamente todas as empresas de consultoria em recursos humanos oferecem serviços de *coaching* e assiste-se, desde o final de 2006, a um crescimento do número de artigos sobre o *coaching* na imprensa escrita, acompanhada por uma propagação de blogues e sites da internet a explorar o conceito (Barosa-Pereira & Vieira, 2014). Um estudo realizado por Barosa-Pereira (2014) evidenciou, entre os anos de 2006 e 2009, um aumento da prática do *coaching* corporativo e de negócios (de 44% para 66%) juntamente com uma diminuição do *coaching* executivo (de 88% para 76%). O *coaching* de grupo, tal como o *coaching* pessoal ou de vida, mantêm valores próximos (de 41% para 40% e de 38% para 40%, respetivamente). Relativamente à função do *coachee* dentro da empresa evidenciou-se, no mesmo estudo, um aumento do envolvimento direto de administradores e dirigentes no processo de *coaching* (de 22% para 27% e de 36% para 51%, respetivamente). Por outro lado, a intervenção junto da chefia e dos técnicos superiores diminuiu (de 30% para 14% e de 12% para 8%, respetivamente).

Neste sentido, o objetivo do presente estudo centra-se em analisar e compreender a perceção de diferentes gestores de PME sobre o processo de *coaching* em contexto empresarial. Para além disso, pretende-se realçar a importância da cultura organizacional e da formação profissional enquanto facilitadores do processo de *coaching* nas empresas. A presente dissertação encontra-se dividida em três secções. A primeira secção consiste na revisão de literatura, a qual se encontra dividida em três subpontos. O primeiro subponto diz respeito ao contexto organizacional, onde se aborda o conceito de organizações, as suas práticas positivas e a influência do clima e cultura organizacionais. O segundo subponto, diz respeito à formação profissional, nomeadamente ao plano de formação, ao diagnóstico das necessidades de formação (DNF) e a alguns métodos de formação utilizados pelas empresas. O último subponto da revisão de literatura diz respeito ao tema central deste estudo, o processo de *coaching*. Neste subponto é explanado em que consiste o processo de *coaching*, os conceitos dos intervenientes (*coach* e *coachee*), os elementos essenciais deste processo, os diversos tipos de *coaching* existentes, alguns dos modelos de *coaching* utilizados, as competências associadas a este processo, a eficácia e dificuldades do *coaching* e, por último, são abordadas as diferenças entre o *coaching* e outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional. Na segunda secção apresenta-se a metodologia de investigação utilizada para responder ao objetivo do presente estudo. A terceira secção diz respeito à apresentação e análise dos dados obtidos provenientes das entrevistas realizadas. Por fim, apresentam-se os resultados do estudo e as principais considerações finais.

1. Revisão de Literatura

1.1 Contexto Organizacional

Nesta primeira secção, aborda-se o conceito de organizações, as suas práticas positivas e a influência do clima e cultura organizacionais.

1.1.1 Organizações

Uma organização é um conjunto de pessoas que trabalham em conjunto e coordenam as suas ações de forma a alcançarem objetivos individuais e organizacionais. As organizações existem para fornecer bens e serviços que as pessoas procuram e desejam (George & Jones, 2011). Uma organização, pela sua definição básica, é constituída por um conjunto de pessoas que trabalham em conjunto para alcançarem objetivos comuns através de uma divisão do trabalho. As organizações diferem em tamanho, função e composição. No entanto, as operações da maioria das organizações baseiam-se numa divisão do trabalho, numa estrutura de tomada de decisões e em regras e políticas. A divisão do trabalho é feita verticalmente e horizontalmente. A divisão vertical inclui três níveis: superior, intermédio e inferior. A principal função dos gestores de topo ou dos executivos é planear a estratégia, a longo prazo, e supervisionar os gestores intermédios. Os

gestores intermédios orientam as atividades diárias e aplicam a estratégia do nível superior. Os gestores e trabalhadores de nível inferior colocam em ação a estratégia e executam tarefas específicas essenciais para manter a organização a funcionar (Inc, 2020). A divisão do trabalho realizada horizontalmente consiste na definição de grupos de tarefas ou departamentos e em atribuir trabalhadores com as competências apropriadas a esses grupos. As unidades de linha executam as funções básicas da empresa como o fornecimento, a produção e a distribuição enquanto as unidades de pessoal apoiam as unidades de linha com os seus conhecimentos e serviços. Lidam principalmente com operações e controlos internos ou com iniciativas de relações públicas. As estruturas de tomada de decisão são utilizadas para organizar a autoridade. Nas estruturas de tomada de decisão centralizadas, as decisões importantes são provenientes de um nível elevado e são transmitidas através de vários canais até alcançarem o extremo inferior da hierarquia. Em contraste, as organizações planas, que possuem estruturas de decisão descentralizadas, utilizam apenas alguns níveis hierárquicos. As políticas, regras e procedimentos servem como modelos de orientação da gestão em todos os setores de produção e comportamento organizacional. Podem documentar os meios mais eficientes para realizar determinada tarefa ou fornecer normas para recompensar os trabalhadores.

1.1.2 Organizações positivas

Nos tempos que decorrem, o movimento dos estudos organizacionais positivos tem vindo a ganhar grande relevância. É uma corrente de investigação direcionada a melhorar as organizações, recorrendo às respetivas forças. As organizações que centram a sua ação na correção de erros e problemas, ensinam os colaboradores a evitar o comportamento desfavorável e disfuncional. Por outro lado, quando as organizações se focam nos sucessos, forças e virtudes, os seus colaboradores demonstram ser mais autoconfiantes, proativos, persistentes, motivados e eficazes (Costa, 2013). As organizações positivas são as que se focalizam nas forças das pessoas, estão repletas de virtuosidade organizacional, promovem o bem-estar psicológico e alcançam níveis superiores de desempenho. As organizações positivas consideram a felicidade dos seus colaboradores como um valor, colocam o foco principal para alcançar resultados nas forças das pessoas, nas suas virtudes e na capacidade de superação e são aquelas que dão a devida importância para a criação de climas organizacionais altruístas (Brandao, 2016). Segundo Cameron, Mora, Leutscher e Calarco (2011) existem provas de que práticas positivas (por exemplo, o tratamento respeitoso ou o desenvolvimento pessoal) provocam um efeito positivo nos colaboradores (por exemplo, satisfação ou bem-estar) o que provoca um comportamento individual positivo (por exemplo, a retenção ou o compromisso) o que, por sua vez, leva à eficácia organizacional (produtividade ou rentabilidade). O estudo realizado pelos autores, referidos anteriormente, revela provas de que o desempenho organizacional é afetado pela implementação de práticas positivas. As práticas positivas consideradas no respetivo estudo foram: a) Cuidado/preocupação: as pessoas cuidam, estão interessadas e têm responsabilidade umas com as outras; b) Apoio: as pessoas apoiam-se mutuamente, sendo gentis e compassivas com outras que enfrentam problemas ou dificuldades; c) Perdão- as pessoas evitam culpabilizações e perdoam erros; d) Inspiração- as pessoas inspiram-se mutuamente no local de trabalho; e) Significado- o

trabalho das pessoas tem significado nas suas vidas, elevando-as e regenerando-as; f) Respeito, gratidão, integridade.

Existem 3 tipos de efeitos (amplificadores, amortecedores e heliotrópicos) que explicam a razão pela qual as práticas positivas aumentam o desempenho organizacional. No que diz respeito aos efeitos amplificadores, as práticas positivas proporcionam um efeito amplificador devido à sua associação com as emoções positivas e com o capital social. A exposição a práticas positivas provoca emoções positivas nos indivíduos que, conseqüentemente, leva ao aumento do desempenho individual nas organizações. Quando os membros da organização observam compaixão, experienciam gratidão ou presenciam o perdão, começa um ciclo de reforço mútuo. A segunda razão, para os efeitos amplificadores das práticas positivas, é a sua associação com o capital social. Quando os trabalhadores observam manifestações de práticas positivas entre colegas (por exemplo a partilha, lealdade ou o cuidado) os resultados são o aumento do compromisso, da participação, confiança e colaboração que, conseqüentemente, poderão contribuir para o desempenho organizacional (Cameron et al., 2011). Relativamente aos efeitos amortecedores, as práticas positivas também protegem a organização dos efeitos negativos do trauma ou sofrimento ao reforçar a resiliência, a solidariedade e a sensação de eficácia. Logo, o desenvolvimento de práticas positivas serve de amortecedor contra disfunções e doenças a nível individual e do grupo. Por exemplo, a compaixão, o perdão, a coragem e o otimismo previnem o sofrimento psicológico e o comportamento disfuncional. As práticas positivas possuem, também, características consistentes com o heliotropismo. O efeito heliotrópico é a atração de todos os sistemas vivos para a energia positiva e para longe da energia negativa. As organizações caracterizadas por práticas positivas promovem a energia positiva entre os membros que integram essa organização e a energia positiva leva a um desempenho elevado (Cameron et al., 2011).

1.1.3 Cultura e clima organizacionais

A cultura organizacional consiste nos valores, crenças e normas que influenciam a forma como os trabalhadores pensam, sentem e agem relativamente aos outros, no interior ou fora da organização. A cultura organizacional poder ser considerada como os pressupostos partilhados que as pessoas e grupos aprendem a seguir ao tentarem enfrentar oportunidades e problemas com que a organização se depara. O tipo de valores e crenças na cultura de uma organização podem promover atitudes e comportamentos de apoio que aumentam a eficácia organizacional ou, pelo contrário, conduzir a comportamentos que prejudicam a organização (George & Jones, 2011). Schein (2004, p. 17), define cultura organizacional como:

“um padrão de pressupostos básicos aprendidos por um grupo ao resolver os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, portanto, ensinados aos novos membros da organização como o modo correto de compreender, pensar e sentir relativamente a esses problemas”.

De acordo com o modelo da cultura de Schein (2004), a cultura pode ser analisada a partir de três níveis diferentes. O primeiro nível diz respeito às manifestações superficiais da cultura organizacional, ou seja, às coisas visíveis que determinada cultura produz e inclui tanto objetos físicos como padrões de comportamento. Inclui o comportamento visível do grupo, os processos organizacionais, produtos, tecnologia, linguagem, vestuário, entre outros. O segundo nível diz respeito aos valores organizacionais, ou seja, às crenças acumuladas sobre como o trabalho deve ser realizado e as situações tratadas, que orientam o comportamento do trabalhador. Alguns desses valores podem ser a honestidade, integridade, respeito ou segurança. Os pressupostos básicos são o nível mais profundo da cultura organizacional. São o conjunto de pressupostos partilhados, mas não expressos, sobre a melhor forma de proceder na empresa. Estes pressupostos começam com o pensamento do fundador e desenvolvem-se através de um processo de aprendizagem mútua. Com os trabalhadores a agirem de acordo com os valores e crenças, estes tornam-se fixos na organização e incorporados como pressupostos básicos. Por exemplo, na profissão de engenharia seria inaceitável criar algo, propositadamente, que não fosse seguro.

Quando determinado indivíduo trabalha com alguém cuja atitude positiva o inspira a dar o melhor de si ou, pelo contrário, trabalha com uma equipa que o desmotiva então esse indivíduo já experienciou os efeitos do clima organizacional. O clima organizacional refere-se às perceções partilhadas que os trabalhadores têm sobre a organização onde estão inseridos e do ambiente de trabalho (Robbins & Judge, 2012). Dos resultados de uma meta-análise realizada descobriu-se que, através de várias amostras diferentes, o clima psicológico estava fortemente relacionado com o nível de satisfação profissional, envolvimento, compromisso e motivação dos indivíduos (Carr et al., 2003). Algumas características do clima organizacional são:

1. O clima resulta da cultura organizacional e caracteriza o ambiente psicológico da organização, ou seja, pode ser considerado como o resultado psicossociológico da interpretação das condições de trabalho;
2. Influencia direta e indiretamente os comportamentos, a motivação, a produtividade e a satisfação dos colaboradores da organização;
3. O clima organizacional reflete a capacidade da empresa para atrair e reter colaboradores competentes que contribuam para o alcance dos resultados desejado;
4. Serve, também, de indicador da satisfação dos membros da organização com os diferentes aspetos da cultura, nomeadamente as políticas dos recursos humanos, o modelo de gestão, a missão da empresa, o processo de comunicação e a valorização profissional.

Portanto, o clima organizacional pode ser positivo ou negativo, saudável ou doentio e satisfatório ou insatisfatório, dependendo da forma como é percecionado pelos colaboradores. Portanto, todos os colaboradores e organizações são beneficiados por um clima organizacional positivo (Saraiva & Almeida, 2017)

Em suma, as práticas positivas de uma organização estão associadas à cultura existente na mesma. Na medida em que, o tipo de valores e crenças na cultura de uma organização podem promover ou não atitudes e comportamentos de apoio. O mesmo observa-se com o clima organizacional, na medida em que, a atitude positiva de um indivíduo ou equipa pode inspirar outro a aumentar o seu desempenho.

1.2 Formação profissional

Segundo Fialho et al (2013), a formação profissional é um processo de capacitação do trabalhador para um determinado desempenho profissional, do qual se espera que para além das suas competências profissionais o trabalhador utilize, em simultâneo, as suas competências sociais e humanas. Para além dos conhecimentos técnicos, o trabalhador precisa de possuir conhecimentos a nível comportamental (Jamba, 2018). Num estudo desenvolvido por Estevão et al (2006) foram apontadas algumas conclusões em relação à formação profissional e verificou-se que em muitas das organizações estudadas pelos autores, os processos formativos tendem a fornecer conhecimento útil para os processos de produção e a readaptação dos trabalhadores às exigências formais de uma empresa de qualidade e não tanto para fornecer conhecimentos de modo a desenvolver as capacidades dos trabalhadores, muito menos para o desenvolvimento social.

A formação profissional deve seguir um conjunto de orientações, ou seja, um plano que traga vantagens à organização. Assim, é importante que as empresas possuam um plano de formação para orientarem as suas ações de formação e assegurarem o seu bom funcionamento. As empresas devem realizar a formação com o objetivo de capacitar os seus trabalhadores e dotá-los de competências técnicas e comportamentais de forma a aumentar o seu desempenho (Jamba, 2018). O responsável pela formação deve: a) num momento inicial, identificar as necessidades de formação, bem como estabelecer os objetivos específicos e critérios de avaliação; b) definir os métodos de formação mais apropriados e conduzir a formação e c) avaliar os resultados da formação (Mellahi et al., 2010). É a partir da identificação das necessidades de formação que se definem os objetivos a atingir pelos diferentes programas e se elabora o plano de formação. Nesta fase, o que se pretende é a determinação do tipo de formação e desenvolvimento que as organizações necessitam. Verifica-se, frequentemente, que as organizações utilizam duas abordagens para responder a esta questão: Uma abordagem é questionar os trabalhadores sobre o tipo de formação e desenvolvimento que eles sentem que necessitam e outra abordagem é questionar os gestores sobre que tipo de formação e desenvolvimento eles sentem que os seus trabalhadores necessitam (Mellahi et al., 2010).

Realizado o diagnóstico das necessidades de formação, a entidade formadora externa ou o monitor interno, em conjunto com o responsável pela formação da empresa, têm de criar e planear a ação formativa de modo a atingir os objetivos propostos. Sendo nesta fase definido como decorrerá a ação formativa, ou seja, se irá ser realizada no local de trabalho ou fora do local de trabalho (Camara et al., 2010). Terminada esta fase de identificação, segue-se a fase de definição dos programas de formação e desenvolvimento. Nesta fase são especificados os objetivos da formação e são levantadas diversas questões, tais como: 1) O que deve ser ensinado (conteúdo da formação); 2)

Quem deve ser ensinado (os formandos); 3) Como ensinar (métodos e recursos de instrução); 4) Quem deve ensinar (formador); 5) Onde ensinar (local da formação) e 6) Quando ensinar (periodicidade). A última fase diz respeito à avaliação dos resultados da formação, que envolve a obtenção de um conjunto de informações com a finalidade de verificar se os formandos se encontram satisfeitos e se aprenderam com a formação dada (Werner & DeSimone, 2012).

A formação tem o propósito de aumentar os conhecimentos e competências, adquirir técnicas e modificar comportamentos e atitudes. Neste sentido, são descritos no ponto seguinte alguns métodos de formação existentes.

1.2.1 Métodos de formação e desenvolvimento profissional

O objetivo da formação consiste nos trabalhadores dominarem os conhecimentos, competências e comportamentos ressaltados na formação e aplicá-los nas suas atividades diárias. Tipicamente, a formação foca-se em melhorar o desempenho dos trabalhadores nas suas funções atuais enquanto o desenvolvimento prepara os trabalhadores para outros cargos na empresa, para mudanças nos cargos atuais que possam resultar de novas tecnologias, novos clientes ou novos mercados (Noe, 2016). Portanto, os métodos de formação podem ser realizados no interior ou fora do local de trabalho (*on-the-job* ou *off-the-job training*). A formação no local de trabalho (*on-the-job-training*), tal como o nome indica, consiste na realização da formação no posto normal de trabalho (secretária, máquina) e é a forma mais comum de formação utilizada pelas empresas. Essencialmente, qualquer tipo de instrução um-a-um entre colegas de trabalho ou entre um trabalhador ou supervisor, pode ser classificado como uma formação no local de trabalho. Assim, no subponto seguinte, abordam-se alguns dos métodos de formação.

1.2.1.1 Rotação dos postos de trabalho (*Job rotation*)

Rotação, tal como o nome indica, consiste num conjunto de atribuições, do trabalhador, a diferentes cargos ou departamentos durante um período específico. No decorrer destas atribuições, o trabalhador é supervisionado por um funcionário do departamento, normalmente um supervisor, que é responsável pela orientação, formação e avaliação do trabalhador. Ao longo deste ciclo de formação, é expectável que o trabalhador aprenda como funciona cada departamento, algumas funções, políticas e procedimentos importantes. No final deste ciclo de formação, as avaliações adquiridas serão utilizadas para determinar o grau de preparação do trabalhador e o lugar a que este será permanentemente designado. A rotação de postos de trabalho é frequentemente utilizada para a formação em gestão de primeira linha, particularmente para novos trabalhadores. Quando se utiliza esta formação, pressupõe-se geralmente que os novos gestores necessitam de desenvolver conhecimento do funcionamento da organização antes de poderem ser gestores de sucesso (Werner & DeSimone, 2012).

1.2.1.2 Formação online: *e-learning*

A formação online diz respeito a um modelo de ensino não presencial apoiado em tecnologias de informação e comunicação com recurso à internet. Atualmente muita da formação baseada em tecnologia é referida como *e-learning* (*eletronic learning*). A utilização de programas de ensino à

distância tem aumentado em diversas áreas tais como no ensino secundário e universitário. Neste contexto, é esperado que as empresas reflitam e considerem uma reforma tecnológica na forma como planeiam e realizam programas de formação para os seus trabalhadores (Kimiloglu et al., 2017). Assim, os programas de formação online podem ser acedidos utilizando uma palavra-passe através da internet pública ou privada da empresa. É classificada como sendo uma formação realizada fora do local de trabalho (*off-the-job training*) e formal.

Existem diversas vantagens e desvantagens da utilização do *e-learning*. Algumas vantagens são: a flexibilidade para aprender a qualquer hora e qualquer lugar, poupança do tempo longe do trabalho, aprendizagem autodirigida e personalizada, globalização, etc. Algumas desvantagens são: os problemas técnicos (problemas de internet), a falta de sociabilidade ou a falta de interatividade e *feedback* (Kimiloglu et al., 2017). Segundo Selim (2007) os fatores críticos de sucesso do *e-learning*, num contexto de ensino superior, podem ser afetos em oito categorias distintas: 1) a atitude do instrutor em relação à tecnologia e controlo da mesma; 2) estilo de ensino do instrutor; 3) motivação e competência técnica do aluno; 4) colaboração interativa do aluno; 5) conteúdo e estrutura do curso de *e-learning*; 6) facilidade de acesso à internet; 7) eficácia da infra estrutura das tecnologias de informação e 8) apoio universitário às atividades do *e-learning*.

1.2.1.3 Formação/construção de equipas (*Team Building/training*)

A formação de equipas refere-se à formação que se destina a melhorar a eficácia das equipas. Existem diversos tipos de equipas, incluindo equipas de produção, de serviço, projeto e equipas de gestão (Noe, 2016). Uma forma comum de formação de equipas designa-se por “*team building*” e refere-se a um conjunto de técnicas que são criadas para construir a confiança, coesão e sentido mútuo de responsabilidade que fazem de uma equipa eficaz. A maioria das intervenções de *team building* são lideradas por um facilitador cujo a principal função é ajudar a equipa a melhorar a sua capacidade de trabalhar em conjunto de forma eficaz, comunicar melhor, melhorar as capacidades de resolução de problemas e tomar melhores decisões. São apresentadas várias abordagens ou modelos para a construção de equipas, por exemplo, centrando-se na definição de objetivos, em melhorar as relações interpessoais e em resolver problemas ou clarificar funções de membros da equipa (Werner & DeSimone, 2012).

1.2.1.4 Mentoria

A mentoria no local de trabalho envolve uma relação entre um indivíduo menos experiente (mentorado) e um indivíduo sénior ou mais experiente (mentor) que transmite conhecimentos (ao mentorado) sobre como melhorar num posto de trabalho específico ou na organização e tem como objetivo o crescimento pessoal e profissional do mentorado. O mentor pode ser um colega, supervisor ou alguém dentro da organização, mas fora da cadeia de comando do mentorado (Passmore & Lai, 2019). Devido à falta de potenciais mentores e ao reconhecimento de que os trabalhadores podem beneficiar das relações com colegas, algumas organizações iniciaram e apoiaram a mentoria de grupos. Nos programas de mentoria de grupos, um trabalhador sénior bem sucedido é atribuído a um grupo de quatro a seis mentorados menos experientes. A maioria das relações de mentoria desenvolvem-se informalmente como resultado de interesses ou valores

partilhados pelo mentor e mentorado. No entanto, as relações de mentoria podem também desenvolver-se como parte de um programa de mentoria formal. Os programas de mentoria possuem objetivos importantes, incluindo a socialização de novos trabalhadores, o desenvolvimento de gestores e para se adquirir competências necessárias para posições de gestão (Noe, 2016).

Os programas de mentoria, que associam os membros juniores a membros seniores experientes podem ser utilizados para o fim de orientação. Os novos trabalhadores que chegam a uma organização vêm as interações com os colegas de trabalho, por exemplo a prestação de apoio, informações e formação como particularmente úteis na sua socialização. Os programas de orientação de trabalhadores são desenvolvidos para introduzir novos trabalhadores ao posto de trabalho, ao supervisor, aos colegas de trabalho e à organização. Além disso, os colegas de trabalho encontram-se numa boa posição para ajudarem os novos trabalhadores a aprenderem as normas do grupo de trabalho e da organização. Relativamente aos trabalhadores de recursos humanos, a sua principal função, na orientação dos trabalhadores, é conceber e supervisionar o programa de orientação e podem, também, desempenhar um papel importante no incentivo a todos os níveis de gestão para se envolverem num programa de orientação e apoiá-lo. Para além disso, o pessoal de recursos humanos deve tomar medidas, como entrevistar e vigiar os novos trabalhadores e supervisores, para assegurar que a orientação está a ser bem executada. Em algumas organizações, o supervisor atribui ao novo trabalhador um *buddy* que é responsável por ajudar o novo trabalhador a adaptar-se ao ambiente de trabalho (Werner & DeSimone, 2012).

1.3 Coaching

Nos subpontos seguintes aborda-se o processo de *coaching*, os conceitos de *coach* e *coachee*, os elementos essenciais deste processo, alguns tipos de *coaching* e modelos e as competências associadas a este processo. Por último, aborda-se a eficácia e as dificuldades relacionadas com o processo de *coaching* e as suas diferenças relativamente a outras atividades de facilitação.

1.3.1 Coaching como uma nova forma de liderar

Não restam dúvidas de que o *coaching* pode constituir uma nova forma de liderança. Diversas empresas (e os próprios executivos) contratam consultores externos para receberem o *coaching*, de forma a auxiliar executivos a desenvolverem novas competências de liderança, a prepararem-se para o progresso ou para lidarem com mudanças organizacionais, designando-se este processo por *coaching* executivo (tema explorado no ponto 1.3.6). Em diversas empresas, os gestores têm sido encorajados a realizarem o *coaching* com os seus subordinados como parte das duas responsabilidades profissionais, processo este designado por *managerial coaching* (tema explorado no ponto 1.3.6) ou por gestor como *coach* (Feldman & Lankau, 2005).

Pese embora o processo de *Coaching* ter uma ligação estreita com a liderança, procurou-se, com esta pesquisa, enquadrar o processo de *Coaching* no âmbito das organizações positivas, caracterizadas por uma cultura organizacional adaptativa e estimulante e com práticas formativas convergentes com o desenvolvimento profissional.

1.3.2 O processo de *coaching*

O termo *coaching*, proveniente do inglês, tem origem no mundo do desporto e designa o papel de professor, treinador, preparador. Ainda no final de 1980, o *coaching* centrava-se principalmente em atletas individuais e desportos de equipa (Homan & Miller, 2008). Em 1995, nasce nos EUA a International *Coaching* Federation (ICF), integrada por profissionais que ofereciam serviços de desenvolvimento pessoal e profissional sob o nome de *coaching*. Segundo a ICF (2021), o *coaching* é uma parceria entre o *coach* (profissional treinado para o processo de *coaching*) e o *coachee* (indivíduo que recebe o processo de *coaching*) num processo provocador de pensamento e criativo que inspira à maximização dos potenciais pessoais e profissionais, na procura de alcançar objetivos e metas através do desenvolvimento de novos e mais efetivos comportamentos. O *Coaching* é um processo colaborativo destinado a ajudar pessoas a alterarem perceções e padrões de comportamento de forma a aumentarem a sua eficácia, capacidade de adaptação e aceitação da mudança como um desafio ao invés de um obstáculo (Hicks & McCracken, 2011). Assim, o *coaching* é, normalmente, uma atividade centrada em objetivos, os clientes procuram o *coaching* porque existe um problema que precisam ou querem resolver ou algum objetivo que pretendem atingir e procuram a construção e o estabelecimento de soluções para esse problema (Grant, 2012).

Segundo Cox et al (2010) o *coaching* é um processo de desenvolvimento humano que envolve interações estruturadas, focalizadas e a utilização de estratégias, ferramentas e técnicas apropriadas a fim de promover mudanças desejáveis em benefício do *coachee*. Lai (2014) sugere que o *coaching* seja definido como um processo de reflexão entre o *coach* e *coachee* que auxilia ou facilita este último a vivenciar mudanças de comportamento positivas através do diálogo contínuo com o *coach* para atingir objetivos pessoais ou profissionais do *coachee*. O *coaching* é geralmente uma relação individual, envolve o desenvolvimento de competências, sensibilização ou melhoria do desempenho, a recolha e partilha de *feedback* e depende principalmente de uma comunicação de apoio ao invés de uma comunicação diretiva por parte do *coach* (Homan & Miller, 2008). Contudo, independentemente das várias definições possíveis para o *coaching*, o facto é que todas elas acabam por ter um único objetivo, ou seja, auxiliar as pessoas a compreenderem melhor os seus comportamentos e, assim, contribuir para o aumento do seu desempenho individual e da organização em que estão inseridos (Mellahi et al., 2010). É possível, assim, verificar-se que o *coaching* é um processo que requer dois intervenientes: o *coach* e o *coachee*

1.3.3 Conceito de *Coach*

O *coach* é o indivíduo que conduz o processo de *coaching*. O papel do *coach* é ajudar o *coachee* a alcançar metas, enfrentar problemas e aprender novas competências ou desenvolver outras. A ação do *coach* centra-se na provocação de mudanças (atitudes e comportamentos) no *coachee*. Iniciando-se a partir de uma dinâmica de autoconsciência e de uma relação de confiança e empatia, são estabelecidas metas e colocados em prática planos de ação. Na prática, o *coach* ajuda o colaborador a aprender, a desenvolver a sua inteligência emocional, a fazer opções, a analisar os seus próprios erros, bem como as causas e formas de corrigir esses erros. É recomendado que o *coach* construa uma relação de confiança com a pessoa que recebe o *coaching* (*coachee*) e que

use *soft skills* (tema mencionado no ponto 1.3.8) para progredir no plano ou objetivos do *coachee* (Thompson, 2018). Jones e Spooner (2006) referem que a capacidade de fornecer *feedback*, resultados rápidos, a forte capacidade de escuta e a capacidade de demonstrar empatia pela situação do *coachee* estão entre as características mais importantes que um *coach* deve possuir. Por outro lado, a personalidade do *coach* possui também um papel importante para um processo de *coaching* eficiente. Algumas das características de personalidade de um *coach* eficiente são: a autenticidade, ética, honestidade, integridade, o otimismo e respeito (Gan et al., 2020).

As qualidades de um bom *coach* centram-se na preparação, escuta ativa, desenvolvimento de um resultado ou visão para o cliente, demonstração de interesse e curiosidade genuínos, apoio, bom questionamento e criação de desafios (Ali, 2016). Na preparação, o *coach* deve demonstrar grande interesse em conhecer os objetivos, escolhas e motivações do cliente antes de prosseguir com o processo de *coaching*. Em relação à escuta ativa, um bom *coach* realiza 70% da escuta e apenas 30% da conversa e se esta proporção não estiver corretamente equilibrada, então é provável que o *coach* esteja a fazer mais perguntas do que deveria ou a interromper o cliente frequentemente. No desenvolvimento de um resultado ou visão para o cliente, o *coach* assegura que o cliente cumpre resultados tangíveis. No que diz respeito ao apoio, o cliente espera que o *coach* o guie e conduza na direção certa. Uma inquirição apreciativa é também outra qualidade de um bom *coach*, ou seja, o *coach* responderá aos comentários do cliente com mais questões. Essas questões servem como uma ponte entre o que o *coach* diz e o que pretende saber mais do cliente. Dessa forma, o processo será intuitivo e espontâneo em vez de roteirista ou ensaiado. Por último, na criação de desafios, o *coach* desafia o cliente e incentiva-o a atingir os seus objetivos. Vai ultrapassar limites e questionar o cliente de forma a que este se analise a si mesmo, criticamente, e descubra novas respostas (Ali, 2016). O *coach* deverá, ainda, possuir algumas competências tais como: capacidade de argumentação, agilidade para lidar com diversos assuntos, capacidade de criar empatia, gosto em escutar atentamente, positividade, curiosidade e responsabilidade em manter a confidencialidade de todo o processo (Galvão, 2020).

1.3.4 Conceito de Coachee

O *coachee* é o indivíduo que colabora com o *coach* no sentido de avaliar e compreender as suas necessidades de desenvolvimento, desafiando as suas limitações enquanto se exploram novas possibilidades, se assegura a responsabilização e o apoio para o alcance dos objetivos e desenvolvimento sustentável (Whittier Allen et al., 2016). O *coachee* é o indivíduo que recebe o *coaching*. É o indivíduo que, por iniciativa própria ou por solicitação da organização, aceita realizar o processo de *coaching* com vista a aumentar o seu desempenho profissional e pessoal. O *coachee*, como cliente, aprofunda o seu autoconhecimento, aumenta o seu rendimento, a sua eficácia e melhora a sua qualidade de vida (Neves & Pereira, 2012)

As características do *coachee* são geralmente classificadas em proatividade e orientação para objetivos. Relativamente à proatividade, indivíduos proativos têm a capacidade de resolver problemas, tendem a procurar oportunidades, a tomar iniciativas e ações e têm mais probabilidade de sucesso na implementação da mudança (Gan et al., 2020). O empenho e a motivação para a

aprendizagem são características importantes de um *coachee*. Um *coachee* empenhado e motivado daria tempo ao processo de *coaching*, fazendo o acompanhamento e a prática de novas competências e comportamentos. Consequentemente, este caráter do *coachee* fará com que o mesmo procure constantemente oportunidades para aprender, evoluir e estará mais receptivo a envolver-se no processo de *coaching* e disposto a mudar. A orientação para objetivos refere-se a objetivos de aprendizagem ou desempenho perseguidos pelo *coachee* e podem influenciar o sucesso do *coaching*. A orientação para objetivos de aprendizagem, leva a uma resposta antecipada a recuos organizacionais, à criatividade e abertura a novas ideias, ao desenvolvimento de competências para novas exigências das tarefas e à adaptação rápida a um novo ambiente. Indivíduos com orientação para objetivos de desempenho, tendem a centrar-se em atingir objetivos baseados em avaliações de desempenho e de comparação com outros e são motivados por objetivos que ajudam ao alcance de juízos favoráveis de outros. Portanto, ser receptivo ao *coaching* e aberto à mudança são as principais condições para o sucesso do processo de *coaching* (Gan et al., 2020).

1.3.5 Elementos do *coaching*

1.3.5.1 Escuta ativa e *feedback* construtivo

A escuta ativa e o *feedback* construtivo são essenciais para um bom processo de *coaching*. A escuta ativa não evolve apenas ouvir a mensagem que está a ser transmitida, mas também a descodificação e interpretação da mesma. Escutar verdadeiramente requer a atenção cognitiva e o processamento da informação, sendo que tal não ocorre no ato de simplesmente ouvir (Cunha et al., 2008). A escuta ativa ocorre quando o *coach* presta toda a sua atenção ao *coachee* e é capaz de formular boas questões que ajudam este último a avançar para soluções. A escuta ativa pode, também, motivar o *coachee* reconhecendo a sua autoestima e mostrando respeito. O *coachee* poderá sentir-se mais confiante ao ser apenas ouvido. Na opinião dos autores Neves et al (2013) este processo de escuta ativa seria mais precisamente designado por “ouvir a 300%”, onde 100% está relacionado com uma comunicação eficaz, 100% relativos à implicação com a emocionalidade do *coachee* (o ato de se colocar na posição do *coachee*) e 100% dedicados ao controlo e preservação da condição do *coach* como pessoa humilde.

Num processo de *coaching*, o *feedback* construtivo consiste no fornecimento de *feedback*, por parte do *coach*, relacionado com os padrões de desempenho previamente acordados ou comunicados. Existe um consenso relativamente ao papel fundamental que os processos de *feedback* desempenham num processo de *coaching*. A informação de *feedback* do *coach* tem como objetivo aumentar a consciência do *coachee* sobre como o seu comportamento afeta os outros e ajudá-lo a estabelecer objetivos comportamentais específicos e a desenvolver um plano de desenvolvimento pessoal (Bozer & Jones, 2018). Ao fornecer o *feedback*, o *coach* deverá ser útil, direto, específico, descritivo, credível, cuidadoso com as palavras e compreensivo (Cunha et al., 2008). O *feedback* é apenas informação, não representa o sucesso ou fracasso e é uma ferramenta para estruturar e melhorar o processo de *coaching*, fornecer informação útil para ambos *coach* e *coachee* e para

verificar possíveis diferenças individuais. Por vezes, outras pessoas na organização dão *feedback* ao *coach* e é esperado que este partilhe esse *feedback* com o *coachee*. O *coach* poderá, também, ter observações pessoais que queira trazer à atenção do *coachee*. No entanto, o *coach* ao fornecer o *feedback*, deve conter a vontade de dizer ao *coachee* o que deve fazer e tentar mudá-lo. O *coach* deverá pedir permissão para partilhar informação e se o *coachee* estiver de acordo, então deve partilhar esse *feedback* de forma adequada. Se o *coachee* recusar, então o *coach* deve respeitar essa decisão. Em contrapartida, o *coach* deve ser capaz de solicitar *feedback* sobre si e a qualidade do seu processo de *coaching* e estar disposto a fazer as alterações apropriadas, de forma a demonstrar flexibilidade e capacidade de adaptação. Desta forma, o *coach* serve de modelo e demonstra como responder ao *feedback* com gratidão e reflexão (Homan & Miller, 2008).

1.3.6 Tipos de *coaching*

Existem diversos tipos de *coaching* e as suas diferenças variam consoante o tipo de serviço solicitado, quem o solicita, com o profissional que o oferece e com o tipo de intervenção que irá ser colocado em prática. O processo de *coaching* pode ser formal ou informal. No *coaching* formal, o *coach* poderá ser interno ou externo à organização. O *coaching* formal consiste normalmente em reuniões planeadas com objetivos específicos e com as sessões tendo início e fim determinados. Em oposição, o *coaching* informal ocorre durante as conversas diárias no local de trabalho, ou seja, poderá ocorrer nos poucos minutos retirados no corredor, no meio de um projeto, para uma curta conversa de *coaching* bastante focalizada, na qual as técnicas de *coaching* são utilizadas de forma implícita. Este tipo de *coaching* informal é utilizado na maior parte das conversas entre gestores e trabalhadores (Grant & Hartley, 2013).

1.3.6.1 *Coaching* realizado por um *coach* interno, externo ou pelo gestor/executivo como *coach*

O processo de *coaching* pode ser realizado por um *coach* interno (faz parte da organização e executa funções dentro da mesma), externo (não executa funções na organização) ou pelo gestor ou executivo da organização. Em algumas organizações espera-se que os gestores utilizem competências de *coaching* como parte das suas funções. Para tal, precisam de ser treinados para compreender o que o *coaching* significa e como o executar. Noutras organizações o *coach* interno, muitas vezes como parte da função de recursos humanos, tem o *coaching* como parte da sua descrição de trabalho (Homan & Miller, 2008).

Alguns executivos preferem trabalhar com um *coach* externo pois permite maior confidencialidade, objetividade e honestidade. Ainda, existem organizações que utilizam uma combinação de ambos (*coach* interno e externo). Existem diversas vantagens e desvantagens de um processo de *coaching* realizado por um *coach* interno, externo ou pelo gestor ou executivo como *coach* e encontram-se representadas nas Tabela 1 e Tabela 2, respetivamente:

Tabela 1: Vantagens do *coach* interno, externo e do executivo como *coach*.

<i>Coach</i> interno	<i>Coach</i> externo	Executivo como <i>coach</i>
Maior convivência	O <i>coach</i> traz consigo uma visão exterior da cultura organizacional	Todas as vantagens mencionadas do <i>coach</i> interno
Possui maior oportunidade para transformar o dia-a-dia em situações de aprendizagem	A relação não é afeta por um relacionamento anterior	Uma maior oportunidade para o desenvolvimento do <i>coachee</i> no interior da organização
Um menor gasto de recursos e o <i>coach</i> conhece melhor a organização, o setor e as necessidades do <i>coachee</i>	O <i>coach</i> fornece uma perspectiva enriquecida devido à sua experiência em diversas organizações	Um melhor alinhamento com os objetivos estratégicos da organização e, possivelmente, maior motivação e confiança do <i>coachee</i>

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2008, p. 60).

Tabela 2: Desvantagens do *coach* interno, externo e do executivo como *coach*.

<i>Coach</i> interno	<i>Coach</i> externo	Executivo como <i>coach</i>
O <i>coachee</i> poderá sentir receio em expor as suas dúvidas e fraquezas	Mais dispendioso	Todas as desvantagens mencionadas do <i>coach</i> interno, agravadas pelo processo de <i>coaching</i> ser realizado por alguém do topo da pirâmide organizacional
O cliente e o <i>coach</i> partilham os mesmos pressupostos culturais	Possibilidade de serem negligenciados aspetos culturais relevantes por falta de conhecimento e o <i>coach</i> poderá ser interpretado como alguém que não compreende a organização e o setor	Existe o risco do <i>coaching</i> ser visto como um processo de avaliação
O relacionamento anterior entre <i>coach</i> e <i>coachee</i> poderá interferir no processo de <i>coaching</i>		

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2008, p. 62).

Neste contexto, alguns dos tipos de *coaching* existentes são:

1. *Coaching* executivo que consiste numa relação profissional entre um cliente que possui responsabilidade de gestão (geralmente executivos) dentro de uma organização e um consultor que utiliza diversas técnicas comportamentais para ajudar o cliente a alcançar objetivos, mutuamente definidos (McInerney et al., 2021). Através de reuniões regulares, o *coach* acompanha o executivo num processo projetado para modificar determinados comportamentos no local de trabalho (Rekalde et al., 2017). Trabalhar com executivos de nível sénior que tornem o executivo mais consciente de si próprio, a fim de executar o seu papel de liderança mais eficazmente (Cox et al., 2010);
2. *Coaching* de equipa é definido por Hackman e Wageman (2005, p. 269) como “uma interação direta com uma equipa destinada a ajudar os membros a fazer uma utilização coordenada e apropriada dos seus recursos coletivos para a realização do trabalho da equipa”. Ao nível da equipa são trabalhadas competências interpessoais e de comunicação, a gestão de tempo ou a gestão de conflitos;

3. *Coaching* de carreira consiste num *coach* que possui uma visão, informação e ação planeada para a procura de objetivos tais como: a escolha de uma carreira, subida numa profissão ou organização, saída (por opção própria) de uma forma de trabalho ou da organização e a procura de trabalho após a perda do anterior (Cox et al., 2010);
4. *Coaching* de negócios (*business coaching*) envolve um *coach* que trabalha com empresários e proprietários de empresas para os ajudar a concentrarem-se nos problemas empresariais que necessitam de resolver. O *coach* atua como um consultor que ajuda a fornecer conhecimentos especializados e a construir o negócio (Houston, 2022);
5. O *coaching* psicológico ou pessoal, é a aplicação sistemática da ciência do comportamento para a melhoria da qualidade de vida, do desempenho profissional e o bem-estar dos indivíduos, grupos e organizações. O *coaching* pessoal ou psicológico é uma das metodologias mais aconselhadas para o desenvolvimento das competências da inteligência emocional pois contribui para o aumento de um maior autocontrolo e consciência, tanto das ações e emoções do próprio indivíduo como dos indivíduos que estão ao seu redor. É uma metodologia direcionada para o âmbito pessoal e emocional que permite o desenvolvimento das *soft skills* (Palmer et al., 2006).

Os autores Grant and Hartley (2013) consideram importante a distinção entre o *coaching* de competências, desempenho e desenvolvimento. O *coaching* de competências centra-se no desenvolvimento de um conjunto de competências específicas (por exemplo, melhorar as capacidades de comunicação, de vendas ou treinar para apresentações ou negociações). O *coaching* de desempenho tem como objetivo melhorar o desempenho e centra-se na forma como o *coachee* estabelece objetivos, ultrapassa obstáculos e ajuda o *coachee* a avaliar e acompanhar o seu desempenho à medida que trabalha para os seus objetivos. Por último, o *coaching* de desenvolvimento lida com situações de desenvolvimento pessoal e profissional. Este tipo de *coaching* pode centrar-se no reforço de competências emocionais ou em trabalhar mais eficazmente com os membros da equipa de trabalho.

Tendo em conta que o objetivo de estudo é analisar e compreender a perceção dos gestores sobre o processo de *coaching*, é importante abordar mais detalhadamente o papel do próprio gestor como *coach* neste processo. Este tipo de *coaching* é designado de *Managerial coaching* ou Gestor como *Coach*.

1.3.6.2 *Coaching* no local de trabalho e o Gestor como *Coach*

Segundo Grant et al (2010) o *coaching* no local de trabalho (em organizações) inclui o *coaching* executivo e o *coaching* que é realizado a trabalhadores não executivos e que ocorre no local de trabalho. O *coaching* no local de trabalho pode ser realizado por prestadores de *coaching* externos ou pode ser uma intervenção interna realizada por gestores, supervisores ou trabalhadores especialmente designados para ocupar uma função de *coaching* (normalmente pessoal de recursos humanos ou de aprendizagem e desenvolvimento).

Neste sentido, o conceito de gestor como *coach* ou mais conhecido por *managerial coaching* centra-se num supervisor ou gestor que possui o papel de *coach* ou facilitador de aprendizagem em ambiente de trabalho, no qual o mesmo adota comportamentos específicos que permitem ao trabalhador (*coachee*) aprender e desenvolver-se profissionalmente (Zhao & Liu, 2020a). O gestor no papel de *coach* faz questões ao invés de dar respostas, apoia os trabalhadores em vez de os julgar, facilita o seu desenvolvimento ao invés de ditar o que deve ser feito. Comparativamente ao estilo de liderança tradicional de comando e controlo, esta abordagem de *coaching* é baseada na orientação, simplificação e inspiração (DiGirolamo & Tkach, 2019). O objetivo principal do *managerial coaching* é estimular a autoeficácia, o desempenho e o desenvolvimento dos trabalhadores através do estabelecimento e comunicação de expectativas claras, alargando as perspetivas dos trabalhadores e fornecendo *feedback* (Zhao & Liu, 2020b). Por exemplo, promover a compreensão dos pontos fortes e fracos do trabalhador através do fornecimento de *feedback* e encorajar a autoconsciência podem ser objetivos adicionais associados a este tipo de *coaching* (Cox et al., 2010).

1.3.7 Modelos de *coaching*

Um *coach* eficaz, seja interno ou externo à organização, utiliza diversas competências e um determinado processo quando trabalha com organizações. O mesmo ajusta o processo de *coaching* de forma a corresponder às necessidades do *coachee*. Os modelos de *coaching* fornecem uma estrutura com o objetivo de facilitar o processo de *coaching* (Homan & Miller, 2008).

1.3.7.1 Modelo C-FAR

De entre os vários modelos de processo existentes, existe o modelo C-FAR que significa conectar, focar, ativar e rever. Para além de ser um ótimo modelo a utilizar no *coaching*, o processo C-FAR é útil para liderar e gerir indivíduos e equipas, ou seja, poderá ser utilizado pelo *coach* profissional e por gestores ou líderes que usam competências de *coaching* (Homan & Miller, 2008). Como referido anteriormente, este processo consiste em quatro fases:

1.3.7.1.1 Conectar

Esta primeira fase diz respeito ao esforço que se faz para que exista uma conexão entre o *coach* e o *coachee*. Fazer um esforço para se conectar com o *coachee* delineará como contruir uma relação e definir o contexto, o que é frequentemente negligenciado tanto no *coaching* como na liderança. Esta fase de conectar pode incluir perguntas simples ou afirmações que demonstram atenção ou interesse, como por exemplo perguntar como correu o fim de semana ou felicitar sobre alguma apresentação ou trabalho realizado. Estas afirmações ou perguntas demonstram que o *coach* ou o gestor se importa com o trabalhador. A qualidade essencial nesta fase do processo de *coaching* é a recetividade. Estar recetivo significa que o gestor ou *coach* está interessado em conhecer a outra pessoa, em ouvi-lo e que está verdadeiramente presente durante a conversa (Homan & Miller, 2008).

1.3.7.1.2 Focar

O *coaching* ajuda o *coachee* a focar-se nos tópicos e objetivos mais importantes. Um processo de *coaching* eficaz exige que o *coach* ou gestor esteja atento e estabeleça o foco mais importante para o *coachee*. Chegar a um ponto central claro e preciso pode ocupar metade de uma conversa de *coaching* mas cria o melhor retorno sobre o tempo investido (Homan & Miller, 2008). Algumas boas questões nesta fase são:

- Qual é o problema mais urgente para si neste momento?
- O que necessita de ser esclarecido?
- Temos alguns minutos para conversar neste momento. O que é que você necessita?

1.3.7.1.3 Ativar

Um processo de *coaching* sem uma ação intencional não passa apenas de uma conversa. Tomar ações intencionais inclui a formulação de ações específicas que são adequadas ao projeto ou ao objetivo em causa. Realizar ações inclui tirar tempo para pensar, observar os outros e determinar estratégias e táticas. Diversas questões que estimulam a ação são:

- Que opções está a considerar?
- O que fará primeiro? E depois?
- Quem precisa de estar envolvido nesta decisão para que se possa avançar?
- Como vai saber que está no bom caminho? Que provas vão informá-lo que está a ser bem-sucedido?

Uma vez determinadas as ações, o gestor ou *coach* formula questões para ajudar a fixar a ação, assegurar a responsabilização, a eliminação de obstáculos e o alcance do resultado positivo (Homan & Miller, 2008). Algumas dessas questões poderão ser:

- O que fará quando se deparar com esse obstáculo?
- O que fará para avançar quando a outra pessoa não coopera?
- De que mais precisa para tomar essa ação?

Aquando do processo de *coaching*, é importante o *coach* ser corajoso e desafiar o *coachee* a refletir nas ações pretendidas. Esta fase pode envolver pensar no pior dos cenários possíveis ou examinar pressupostos errados. Pensar no pior dos cenários envolve a questão: “Qual é a pior coisa que pode acontecer e como é que pode estar preparado para essa situação?”

1.3.7.1.4 Rever

No processo de *coaching*, tal como em reuniões, é essencial incluir alguns minutos para a revisão a fim de se chegar a um acordo sobre os próximos passos e assegurar o sucesso e avanço do processo (Homan & Miller, 2008). Algumas questões de revisão eficazes são:

- O que vai fazer entre agora e a nossa próxima conversa?
- Que ações irá tomar? Até quando?
- O que ainda precisa?
- O que foi mais útil para si nesta conversa?

1.3.7.2 Modelo GROW

O modelo GROW, desenvolvido por *Graham Alexander* e adotado em 2004 por *John Whitmore*, divide uma sessão de *coaching* em quatro fases: objetivos (*goals*), realidade (*reality*), opções (*options*) e caminho a seguir (*way forward*). Este modelo objetiva que o gestor seja capaz de comprometer os seus colaboradores na melhoria contínua dos seus desempenhos e no alcance dos objetivos propostos. O modelo GROW permite ao intervencionado refletir e questionar sobre o problema e possibilita o *feedback* positivo entre o *coach* e *coachee* (Martins, 2019).

1.3.7.2.1 Objetivos (Goals)

Nesta primeira fase, é necessário estabelecer exatamente o que o *coachee* quer alcançar no momento. Não quais são os seus objetivos para o projeto, trabalho ou o seu papel na organização,

mas sim o que pretende alcançar de cada sessão realizada. É nesta fase determinado o objetivo do *coaching* (Grant, 2011). Algumas questões que poderão ser feitas nesta fase são:

- O que pretende alcançar com esta sessão?
- Como gostaria de se sentir depois deste processo?

1.3.7.2.2 Realidade (Reality)

Com o objetivo estabelecido, é necessário examinar como a situação atual está a ter impacto nos objetivos do *coachee*. São realizadas perguntas começadas por o quê, quando, onde, como, quem, que ajudam o *coachee* a focar-se em factos específicos (Grant, 2011). Algumas questões nesta fase poderão ser:

- Como correram as coisas na última semana?
- Como tem lidado com quaisquer problemas?
- O que funcionou? O que não funcionou?
- Que ações tomou até agora?

1.3.7.2.3 Opções (Options)

Nesta fase, são identificadas e avaliadas as opções disponíveis (Grant, 2011). Algumas questões que poderão ser feitas nesta fase são:

- Quais são as opções possíveis?
- O que funcionou para si no passado?
- O que ainda não tentou fazer que pode funcionar?

1.3.7.2.4 Caminho a seguir (Way Forward)

Esta última fase, consiste em ajudar o *coachee* a determinar os próximos passos e converter o que foi discutido numa decisão. É desenvolvido um plano de ação e constrói-se a motivação (Grant, 2011). Algumas questões que poderão ser feitas nesta fase são:

- O que é mais importante fazer a seguir?
- O que poderá atrapalhar?
- Quem poderá apoiá-lo?

1.3.8 O processo de *coaching* e competências associadas

O *coaching* é um processo de desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, que decorre no âmbito de uma relação profissional entre o *coach* e *coachee* e que ajuda a obter os resultados desejados na vida pessoal, profissional e nas organizações. Para um processo de *coaching* eficaz, pressupõe-se algumas etapas a seguir representadas na Figura 1.

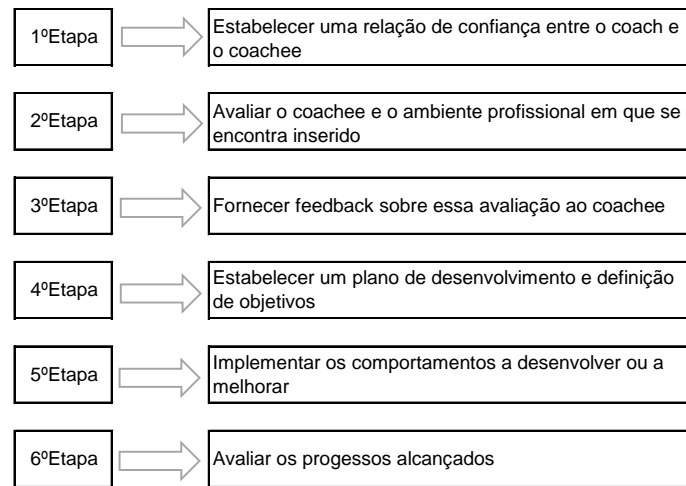


Figura 1: Etapas do processo de *coaching*.
 Fonte: Adaptado de Henriques et al. (2017, p. 67).

Segundo Severgini (2012) o processo de *coaching* está dividido nas seguintes fases: em estabelecer o relacionamento, em reconhecer a abertura, em observar/avaliar, na cativação do cliente e no diálogo de *coaching*. A fase do relacionamento existe para que o *coach* e *coachee* confiem um no outro, se respeitem e se sintam à vontade para se expressar, pois, nem sempre as pessoas estão abertas para o *coaching* e preparadas para receber *inputs* de outra pessoa. Na fase de reconhecer a abertura deve ser explicado ao *coachee* o porquê de se estar a fazer o processo de *coaching*, o que se vai fazer e como começar a fazer isso. Na fase de avaliação o *coach* deve entender um pouco mais sobre o cliente, primeiro avaliando o nível de competência do mesmo, depois avaliando a estrutura de interpretação e por último o *coach* dedica-se a estudar relacionamentos, projetos e práticas da vida do cliente. Na fase de cativação do cliente procura-se entender se o *coachee* está preparado para o processo, mostra-se os resultados pretendidos no programa e esclarece-se que o *coachee* deve estar comprometido em atingir o programa de *coaching*. A última fase, do diálogo de *coaching*, só deve acontecer se todas as etapas anteriores forem cumpridas, caso contrário, o *coach* não será capaz de comunicar de forma que faça sentido para o cliente.

Existem diferenças nítidas quando o processo de *coaching* é conduzido por um *coach* profissional ou por um líder ou gestor. Uma diferença é o facto de os gestores ou líderes normalmente não possuírem muito treino no uso de competências de *coaching*. Outra diferença está na estrutura utilizada pelo *coach* profissional comparativamente aos gestores ou líderes que usam competências de *coaching* (DiGirolamo & Tkach, 2019). Na Tabela 3 estão representadas algumas características que diferenciam ambos processos.

Tabela 3: Características que diferenciam um processo de *coaching* realizado por um *coach* profissional ou por gestores/líderes.

Característica	Coach profissional	Gestor ou líder que usa competências de coaching
Quem estabelece a agenda?	Cliente	Organização, gestor, trabalhador
Confidencialidade	A menos que haja violação ética ou ordem pelo tribunal	Parcial ou nenhuma
Estrutura da sessão	Estruturada, privada	Não estruturada, baseada em conversa
Treino	Extensivo	Mínimo
Preservação de limites	Simple	Complicado
Relação	Igual	Hierárquica
Lealdade	Cliente	Organização
Código de ética	Entidade de coaching	Organização
Acordo de coaching	Contrato escrito	Verbal ou não existente
Objetivos	Cliente	Organização, gestor, trabalhador

Fonte: Adaptado de Digirolamo e Thomas (2020, p. 4).

As competências são um conjunto de conhecimentos, capacidades e características que permitem aos trabalhadores desempenhar as suas funções com sucesso (Werner & DeSimone, 2012). As competências dividem-se em: 1) Competências básicas/literacia- que incluem a leitura, escrita e capacidades computacionais; 2) Competências técnicas (*hard skills*); e 3) Competências interpessoais (*soft skills*). As competências técnicas ou *hard skills* (por exemplo, lógica, curso de formação ou competências informáticas) são competências técnicas, administrativas e são indicadores de inteligência cognitiva (Levasseur, 2013). As *hard skills* focam-se em competências lecionáveis relacionadas com o trabalho técnico e dizem respeito aos sucessos que podem ser incluídos num currículo, tais como a educação, experiência profissional ou os conhecimentos e níveis de especialização, ou seja, são aptidões que as pessoas desenvolvem ao longo do seu percurso académico, na formação profissional e através da experiência de trabalho.

O trabalhador deve, para além de dispor de conhecimentos técnicos, reunir um conjunto de competências de carácter pessoal e interpessoal (Lyu & Liu, 2021). Segundo Vasanthakumari (2019) as *soft skills* são um conjunto de competências interpessoais, sociais, de comunicação, traços de personalidade, de inteligência social e emocional que permitem às pessoas trabalhar bem com outros, ter um bom desempenho e atingir os seus objetivos, complementadas com as *hard skills*. As competências interpessoais ou também designadas por *soft skills*, são essenciais no local de trabalho e as mesmas dizem respeito à capacidade de compreender, comunicar e trabalhar corretamente com as pessoas ou grupos através do desenvolvimento de boas relações dentro (por exemplo com os trabalhadores) e fora (por exemplo com os clientes ou fornecedores) da organização. Segundo Robles (2012), as *soft skills* são traços de personalidade, atitudes e comportamentos ao invés de aptidões ou conhecimentos técnicos. São competências não técnicas,

relacionadas com a personalidade e comportamento de cada indivíduo e específicas da personalidade que determinam os pontos fortes de um líder, gestor ou negociador. Portanto, as *soft skills* abrangem um conjunto de competências que se aplicam à interação com o outro (competências interpessoais) e às ações individuais (atributos pessoais).

As *soft skills* que as entidades patronais mais valorizam, encontram-se representadas na Figura 2:

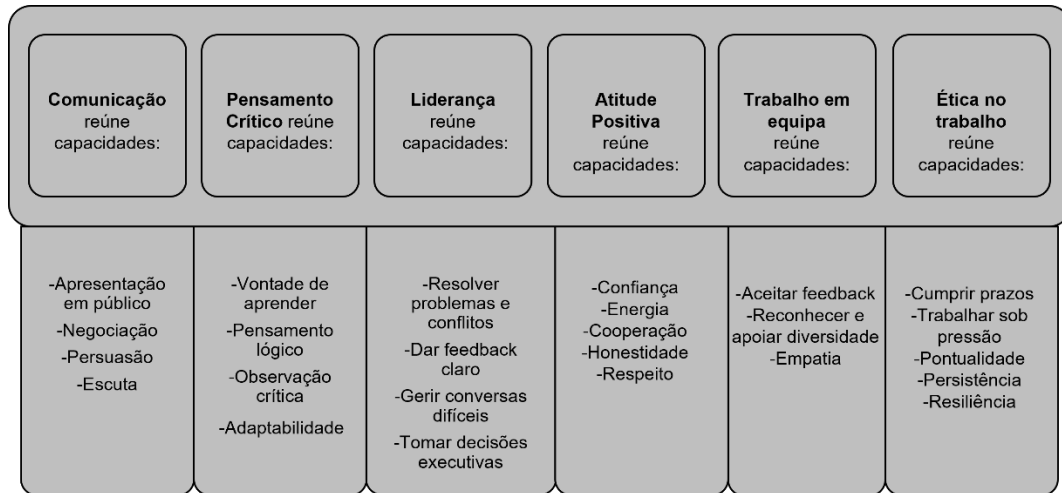


Figura 2: *Soft skills* que entidades patronais valorizam.

Fonte: Adaptado de Doyle (2021, p. 1).

Ensinar alguém uma competência técnica é mais fácil e prático do que ensinar alguém a ser mais paciente, um melhor colega de equipa ou mais inovador. Embora existam pessoas com traços de personalidade inatos, que lhes permite demonstrar determinadas *soft skills* de forma mais natural, estas competências podem ser aperfeiçoadas ao longo do tempo. Por essa razão, é importante praticá-las de forma contínua. Segundo Henville (2012) a formação em *soft skills* inclui temas como o desenvolvimento de liderança, gestão de conflitos e competências de *coaching*. Podem ser executados como *workshops* autónomos ou como parte de um programa mais amplo de desenvolvimento de gestão. A estrutura tende a focar-se na aprendizagem de técnicas em vez de procedimentos e oferece a oportunidade de ser apresentado um tópico ou modelo, discutir como pode ser usado e depois tentar utilizá-lo no ambiente de sala de aula. Ao ter esta oportunidade de “aprender, fazer e rever” e observar como os outros se comportam durante estes exercícios, pode dar aos participantes um maior autoconhecimento relativamente aos seus próprios comportamento e ao de outros. Ao olhar para os comportamentos e não para os processos permite que a aprendizagem seja transferida para o local de trabalho. Não se trata de ter de recordar um conjunto de procedimentos e regras, mas sim observar como a menor mudança na forma de abordar uma conversa difícil ou fazer uma pergunta de *coaching* particularmente pertinente pode realmente ficar na mente de um participante e despertar-lhe o interesse em experimentar esse comportamento no local de trabalho. Assim, alguns métodos de formação direcionados para o desenvolvimento das *soft skills* são: aulas ou programas de aprendizagem online, *workshops* interativos e o *coaching*. O *coaching*, como parte da prática de gestão, pode ser uma boa solução para o desenvolvimento de algumas *soft skills* (Rockwood, 2021)

No entanto, é um enorme desafio para facilitadores e profissionais de recursos humanos assegurar que as competências desenvolvidas na formação sejam de facto transferidas para o local de trabalho. Tal transferência já é difícil com as competências técnicas, tais como a utilização de sistemas informáticos ou sistemas de atendimento ao cliente, torna-se ainda mais difícil haver essa transferência com as designadas *soft skills* (Grant & Hartley, 2013). A formação em *soft skills* é benéfica, no entanto a sua prioridade diminui cada vez mais. É simplesmente mais difícil quantificar o retorno do investimento em muitos aspetos da formação de *soft skills*. Não é considerada como tendo impacto imediato na eficiência ou na redução de número de efetivos e pode ser uma forma dispendiosa de dar formação (Henville, 2012).

Um estudo realizado por Grant (2007), considera que as competências de *coaching* estão relacionadas com a inteligência emocional. A inteligência emocional é a capacidade de um indivíduo identificar, compreender e gerir os seus próprios sentimentos e de outras pessoas (Wheeler, 2016). Num processo de *coaching*, os indivíduos têm de ser capazes de regular os seus pensamentos, sentimentos e comportamentos para que possam atingir os seus objetivos da melhor forma. Este uso inteligente das emoções é importante tanto para o gestor/*coach* como para o *coachee*. Por esta perspetiva, os comportamentos de *coaching* são, em parte, uma manifestação da inteligência emocional de um indivíduo (Grant, 2007). O mesmo estudo, conduzido por Grant (2007), conclui que o desenvolvimento das capacidades de *coaching* de um indivíduo pode também aumentar a sua inteligência emocional. No entanto é necessária uma formação a longo prazo para produzir mudanças na inteligência emocional. Num estudo realizado por Lago (2020) foram identificadas algumas competências que são desenvolvidas no *coaching* e que estão representadas na Figura 3.



Figura 3: Competências desenvolvidas no *coaching*.

Fonte: Adaptado de Lago (2020, p. 56).

Num processo de *coaching*, são exigidas ao coach algumas competências fundamentais entre elas: o saber ouvir, observar, correlacionar, saber questionar, dar *feedback*, visão estratégica e capacidade de organização (Kunzler & Schneider, 2012). As competências ou capacidades

necessárias ao gestor ou líder como *coach* incluem a capacidade de escuta, capacidade analítica, técnicas de questionamento eficazes e a capacidade de observação. Os comportamentos realmente identificados incluem o fornecimento e recebimento de *feedback* de desempenho, a comunicação, o estabelecimento de expectativas claras e a criação de um ambiente de apoio favorável ao *coaching* (Cox et al., 2010).

Os autores Hamlin, Ellinger e Beattie (2006) identificaram comportamentos de *coaching* eficazes utilizados por gestores (*managerial coaching*) para a aprendizagem nas suas organizações, como é possível observar-se na Tabela 4.

Tabela 4: Categorias comportamentais.

Categorias de managerial coaching/facilitador de comportamento de aprendizagem
Capacitação
Enquadramento de questões para encorajar os trabalhadores a ultrapassar desafios
Ser um recurso- fornecer recursos, informações, remover bloqueios e obstáculos
Resistir- não fornecer respostas, soluções ou dizer o que fazer em certas situações
Facilitação
Fornecer feedback aos trabalhadores
Solicitar feedback dos trabalhadores
Trabalhar em conjunto- falar sobre o assunto para encontrar opções
Criação e promoção de um ambiente de aprendizagem
Estabelecer e comunicar expectativas
Pôr-se no lugar do outro para mudar perspetivas
Alargar as perspetivas dos trabalhadores - fazê-los ver as coisas de forma diferente
Envolver os outros para facilitar a aprendizagem
Categorias de managerial coaching/facilitador de comportamento de aprendizagem
Cuidadoso - apoiar fornecendo ajuda ou coragem; encorajamento através da inspiração ou inculcar confiança; de fácil contacto; dar tranquilidade para aliviar a ansiedade; compromisso/envolvimento- dar tempo (ao pessoal) e empatia- mostrar compreensão pela situação do outro
Informar -partilhar conhecimentos
Ser profissional - ser um modelo a seguir; definição de normas- delinear ou encorajar um nível aceitável de desempenho ou qualidade; planeamento e preparação em termos de organização e estruturação da aprendizagem
Aconselhamento - instrução, orientação, aconselhamento
Avaliação - feedback e reconhecimento, identificar necessidades de desenvolvimento
Pensamento-pensamento reflexivo ou prospetivo, clarificação
Desenvolvimento de outros- promover a aquisição de competências e conhecimentos pelos trabalhadores para desenvolver outros
Desafiar- estimular as pessoas

Fonte: Adaptado de Hamlin et al. (2006, p. 310).

Relativamente ao *coach* profissional, a ICF (2021) desenvolveu as principais competências e abordagens utilizadas atualmente pelo *coach*:

1. Compreender e aplicar consistentemente a ética e as normas de *coaching*;
2. Demonstrar integridade pessoal e honestidade nas interações com os clientes;
3. Usar linguagem apropriada e respeitosa com os clientes;
4. Desenvolver e preservar uma mentalidade aberta, curiosa, flexível e centrada no cliente;

5. Desenvolver e manter a capacidade de regular as suas emoções;
6. Criar uma parceria com o cliente e partes interessadas a fim de criar acordos claros sobre a relação, processo, planos e objetivos do *coaching*;
7. Criar um ambiente seguro e de apoio que permita ao cliente partilhar livremente e manter uma relação de confiança e respeito mútuo;
8. Demonstrar apoio, empatia e preocupação com o cliente;
9. Manter a presença, ou seja, o *coach* está plenamente consciente e presente com o cliente e adota um estilo aberto, flexível e de confiança;
10. Escutar ativamente;
11. Reparar nas tendências de comportamento e nas emoções do cliente ao longo das sessões para discernir temas e padrões;
12. Facilitar a descoberta e a aprendizagem do cliente utilizando ferramentas e técnicas como o questionamento, o silêncio, a metáfora ou a analogia;
13. Estabelecer uma parceria com o cliente para transformar aprendizagens e descobertas em ações. Promover a autonomia do cliente no processo de *coaching*

Relativamente à comunicação existente nas organizações, um inquérito aplicado a 100 organizações britânicas em 2010 revelou que apenas 40% tinham estratégias de comunicação formal. As empresas com estratégias formais tinham quatro vezes mais probabilidade de concordar que a comunicação contribuía para o seu sucesso. Os principais objetivos da comunicação interna era manter as pessoas informadas de mudanças e estratégias, o envolvimento do pessoal e fornecer atualizações sobre políticas e procedimentos. Apenas uma empresa usava a comunicação para encorajar novas ideias e inovação. As organizações utilizam diversos mecanismos para comunicar com os trabalhadores tais como: 1) a cadeia de gestão de comando; 2) reuniões regulares com gestores de topo e/ou intermédios; 3) jornais e revistas internas; 4) intranet da empresa; 5) quadros de aviso; 6) vídeos e televisão interna; 7) conferências e seminários; 8) relatórios de trabalhadores, entre outros (Huczynski & Buchanan, 2013).

1.3.9 A eficácia do *coaching* e dificuldades na implementação deste processo

Dependendo da forma como o *coaching* é utilizado dentro de uma organização, poderá ter impacto em diversos aspetos da vida laboral. Os benefícios do *coaching* são nomeadamente: a criação de uma aprendizagem duradoura, a contribuição para elevados níveis de motivação e para o melhoramento e reforço do desempenho dos trabalhadores, das relações laborais, da satisfação no trabalho e do compromisso organizacional (Cox et al., 2010). O *coaching* é também efetivo no aumento da produtividade (Olivero et al., 1997), no melhoramento de resultados provenientes do trabalho, incluindo a realização de objetivos (Fischer & Beimers, 2009) e maior resiliência e bem-

estar no local de trabalho (Grant et al., 2009). A aplicação de um programa de *coaching* traz benefícios ao *coachee* a três níveis: a nível cognitivo, profissional e psicológico. A nível cognitivo, o *coachee* irá aperfeiçoar a sua capacidade de análise. A nível profissional, irá adquirir competências de liderança e gestão. A nível psicológico, irá fazer uma melhor gestão do stress. Relativamente à organização, a aplicação de um programa de *coaching* traz benefícios na eficiência da chefia, uma melhor gestão da equipa e uma melhor aplicação dos recursos internos da organização (Galvão et al., 2016). Num estudo de caso conduzido por Rock and Donde (2008) sobre uma organização, os gestores que receberam o processo de *coaching*, relataram que a aprendizagem de competências de *coaching* afetou o seu comportamento, como por exemplo na forma como conduzem as suas reuniões, organizam o seu tempo e na forma como interagem em conversas diárias. Alguns dos *coaches* internos entrevistados relataram que receberam o processo de *coaching* os tornou mais empáticos, menos críticos e que deixam os outros trabalharem as respostas por si próprios.

No entanto, a implementação de um programa de *coaching* e qualquer outro tipo de atividade de desenvolvimento ou formação tem os seus obstáculos/dificuldades. No contexto das PME, é comprovado pelos autores De Voz e Willemse (2011) a viabilidade prática, como o obstáculo mais importante a ter em consideração. A falta de tempo e dinheiro foi de menor importância comparativamente às questões práticas (viabilidade). As PME não podem facilmente permitir que os seus trabalhadores frequentem sessões de formação durante o horário normal de trabalho pois impede os trabalhadores de desempenharem as suas funções normais de trabalho. Portanto, a solução para o problema da viabilidade prática requer alguma flexibilidade por parte das PME. Um outro obstáculo é a mentalidade da empresa e do gestor, ou seja, o grau de interesse e consciência da empresa sobre a importância do desenvolvimento de competências e a vontade do gestor em investir na educação dos trabalhadores. Se o gestor estiver convencido do desenvolvimento de competências, pode ainda ser um desafio convencer os trabalhadores. Por vezes, os trabalhadores recusam-se a fazer cursos e tiram especificamente o dia de folga nos dias em que a formação se realiza. A causa do desinteresse pode ser a falta de conhecimento ou familiaridade com a formação pois a formação implica mudança e a mudança suscita medo. Outra razão para o desinteresse do trabalhador pode ser o facto de sentir que já possui os conhecimentos ou competências necessárias. É importante a existência de uma política de RH forte, da qual a formação é um aspeto essencial pois se a formação estiver ligada a uma estrutura mais ampla, os benefícios são mais claros para os trabalhadores. Consequentemente, podem ser motivados de forma mais eficaz. Os custos financeiros da formação são a última barreira para as PME. As PME que pretendem fazer um uso intensivo da formação, deparam-se com orçamentos insuficientes e consequentemente as empresas cancelam ou atrasam a formação.

A CIPD, *Chartered Institute of personnel and Development*, (2018) conduziu uma investigação sobre as barreiras organizacionais que impedem uma organização de maximizar os benefícios do *coaching* como forma de desenvolver os trabalhadores. A primeira barreira identificada é a cultura organizacional, ou seja, quando os líderes de uma organização não são apoiantes e o método de liderança existente é o de dizer aos trabalhadores como as coisas devem ser feitas e usam ameaças para ganhar produtividade a curto prazo, a cultura geral dificulta bastante a integração de princípios

de *coaching*. A segunda barreira identificada é a falta de compreensão da utilidade do *coaching*, ou seja, a direção não compreende o que o *coaching* pode alcançar e são incapazes de perceber que pode ser uma forma rentável de desenvolver o seu pessoal. A direção é incapaz de reconhecer os níveis em que o *coaching* pode alcançar melhorias e produtividade, por exemplo, o papel do *coach* executivo comparado com o gestor como *coach*. A terceira barreira é o *coaching* não ser visto como uma prioridade, ou seja, muitas organizações consideram o *coaching* como uma prioridade baixa, porque o vêem apenas como uma ferramenta que um gestor pode utilizar na sua estratégia global de aprendizagem e desenvolvimento. A quarta barreira é a resistência ao *coaching*, que surge de uma crença que o *coaching* é apenas para aqueles que têm um mau desempenho ou também pode surgir dos comportamentos demonstrados pela direção. Quando os trabalhadores observam que a direção está relutante em utilizar um *coach* interno e que atribuem uma prioridade baixa às atividades de *coaching*, eles próprios vão apresentar resistência em realizar o *coaching*. A quinta barreira diz respeito aos baixos níveis de competências e experiência dentro da organização e a última barreira à falta de tempo e recursos.

1.3.10 Diferenças entre *Coaching* e outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional

Uma forma de compreender os elementos essenciais que definem o *coaching* é através da sua comparação com outras atividades de facilitação. Normalmente, o *coaching* tem sido comparado à terapia/aconselhamento e à mentoria pois partilham características e processos semelhantes (Passmore & Lai, 2019). O *coaching* é diferente de aconselhar e orientar, o seu foco está no estabelecimento de metas, na criação de resultados e na gestão da mudança pessoal (Galvão, 2020). Nos subpontos seguintes, são descritas as diferenças e semelhanças de algumas atividades de facilitação comparativamente ao *coaching*.

1.3.10.1 Comparação entre *coaching* e terapia/aconselhamento

É fundamental uma definição mais clara entre as atividades de terapia/aconselhamento e *coaching*, uma vez que a utilização de modelos e ferramentas psicológicas nas intervenções de *coaching* tem aumentado. As semelhanças entre ambas as atividades está na preocupação com a “relação”, existe a necessidade de um compromisso com o cliente/*coachee* e ambos confiam na autoconsciência do “praticante” (*coach*) para facilitar a relação e conduzir a conversa. A terapia/aconselhamento e o *coaching* partilham diversas competências profissionais básicas tais como: ouvir, questionar, resumos, reflexão e afirmações. A motivação inicial dos clientes para iniciarem a terapia/aconselhamento é diferente da motivação de recorrer ao *coaching*. Os indivíduos, normalmente, recorrem à terapia/aconselhamento para eliminarem problemas psicológicos e disfunções ao longo das diversas sessões. Neste sentido, esta atividade pode ser considerada como sendo centrada no problema (Passmore & Lai, 2019)

Em contrapartida, os clientes de *coaching* procuram algo mais, ou seja, procuram uma melhoria no desenvolvimento pessoal e profissional. Neste sentido, a atividade de *coaching* pode ser considerada como sendo centrada na solução. O objetivo de ambas as atividades é também diferente.

O objetivo da terapia/aconselhamento pode envolver quaisquer assuntos relevantes para o bem-estar pessoal do cliente enquanto que no processo de *coaching* os objetivos estão restritos ao que foi acordado no contrato. Os resultados esperados do *coaching* e os métodos de avaliação são geralmente definidos antes da primeira sessão com as partes envolvidas (*coachee*, supervisores ou outras partes interessadas). O horizonte temporal é outra diferença entre as duas atividades. Na terapia/aconselhamento o horizonte temporal é mais longo (semanal) e leva o tempo necessário enquanto que no *coaching* o *coach* pode contratar quatro, seis ou possivelmente doze sessões (Passmore & Lai, 2019)

1.3.10.2 Comparação entre *coaching* e mentoria

As semelhanças existentes entre o *coaching* e a mentoria é que ambas atividades proporcionam uma relação um para um que é criada para melhorar o desenvolvimento profissional de um indivíduo e ambas baseiam-se num relacionamento de apoio e confiança mútua (Passmore & Lai, 2019). No entanto, existem também diferenças entre estas duas atividades. Na Tabela 5 seguinte, encontra-se representada as principais diferenças entre o *coaching* e a mentoria:

Tabela 5: Diferenças entre *coaching* e mentoria.

	Coaching	Mentoria
Quem recebe	Indivíduos, equipas e organizações	Indivíduos
Foco	No futuro e na identificação de um desejo e realização	Avanços na organização, criação de redes e compreensão de políticas
Papel do coach ou mentor	Liderar por trás: o cliente escolhe a direção	Compartilhar experiências passadas de forma a beneficiar o mentorado
Relacionamento com o cliente	Trabalho em conjunto com vista a alcançar metas delineadas pelo cliente	Um indivíduo experiente auxilia um inexperiente
Resultados	Definição de metas, visão e planos futuros; determinar etapas para o progresso e ação	Compreensão da dinâmica organizacional e criação de <i>networking</i>
Duração	Relacionamento contínuo, mínimo de 6 a 12 meses para alcançar mudanças significativas	Pode estender-se por longos períodos

Fonte: Adaptado de Lago (2020, p. 48).

Em suma, o processo de *coaching* consiste numa parceria entre um *coach* (profissional treinado para o processo de *coaching*) e o *coachee* (indivíduo que recebe o processo de *coaching*), para o alcance de objetivos e metas através do desenvolvimento de novos e mais efetivos comportamentos. Neste processo o papel do *coach* é auxiliar o *coachee* a alcançar metas e a aprender novas competências e desenvolver outras. Os elementos essenciais deste processo consistem na escuta ativa e no *feedback* construtivo. Existem diversos tipos de *coaching* dependendo do tipo de serviço solicitado, de quem o solicita e do profissional que oferece este serviço. O *coaching* pode ser realizado por um *coach* interno, externo ou pelo próprio executivo/gestor da organização. Existem alguns modelos de *coaching* que fornecem uma estrutura, ao *coach*, com o objetivo de facilitar o processo (modelos C-FAR e GROW). Num processo de *coaching* são desenvolvidas diversas competências e que, também, são exigidas à pessoa que conduz o processo de *coaching* (escutar ativamente, capacidade analítica, técnicas de questionamento eficazes, etc). Um processo de *coaching* possui diversos benefícios, mas também

alguns obstáculos/desafios que dificultam a implementação do mesmo. Por último, o processo de *coaching* partilha características e processo semelhantes, mas também diferenças significativas com outras atividades de facilitação, nomeadamente com a mentoria e a terapia/aconselhamento.

A fim de se analisar e compreender a perceção de diferentes gestores de PME sobre este processo de *coaching*, é explanado no ponto seguinte a metodologia utilizada e a técnica de recolha de dados utilizada para esse efeito.

2. Metodologia de Investigação

Neste ponto, é apresentada a metodologia de investigação e o procedimento de recolha de dados adotado. A metodologia de investigação é de cariz qualitativa, tendo-se utilizado como técnica de recolha de dados a entrevista semiestruturada. Para o efeito, foram realizadas cinco entrevistas a diferentes gestores de recursos humanos de PME. As entrevistas tiveram a duração média de 20 minutos, foram gravadas, com a devida autorização e, posteriormente, transcritas para a realização das respetivas análises.

2.1 Objetivos do estudo

Este estudo tem como objetivo central analisar e compreender a perceção de diferentes gestores de PME sobre o processo de *coaching* em contexto empresarial. Decorreu do objetivo central a intenção de:

- Recolher elementos sobre o percurso profissional dos gestores;

- Explorar a forma como os trabalhadores acedem à formação profissional e que tipologia de formação frequentam/frequentaram;
- Identificar as competências pessoais, sociais e profissionais que os gestores mais valorizam;
- Indagar sobre os conhecimentos dos entrevistados relativamente à metodologia *coaching*

2.2 Métodos de investigação: qualitativo

Visto que objetivo do estudo é analisar e compreender a perceção de diferentes gestores sobre o processo de *coaching* em contexto empresarial, optou-se pela investigação qualitativa. A investigação qualitativa implica um processo menos rígido que a abordagem quantitativa, onde os valores numéricos e fatores mensuráveis não são procurados. Pelo contrário, os pesquisadores procuram fontes de informação. A pesquisa qualitativa descreve a realidade do ponto de vista dos participantes, de forma a oferecer um meio de entender a natureza estrutural e subjetiva da realidade social (Flick et al., 2004). O objetivo principal da metodologia qualitativa é descrever um problema que ainda não é amplamente conhecido e caracterizá-lo (Silva & Dixe, 2020). A investigação qualitativa procura uma realidade que é confrontada com o contexto e com a forma como cada indivíduo vive e sente determinada experiência. Neste sentido, torna-se relevante não só caracterizar o fenómeno, mas também compreendê-lo. Conhecer um fenómeno só faz sentido se este for contextualizado (historicamente, culturalmente) e sendo único e sujeito à interpretação subjetiva do(s) indivíduo(s) que o experienciam, ou seja, podem existir diversas realidades (Silva & Dixe, 2020).

Portanto, a pesquisa qualitativa é mais subjetiva comparativamente à investigação quantitativa e implica examinar e refletir sobre aspetos menos tangíveis de um sujeito de investigação, como por exemplo, os valores, atitudes e perceções (Neville, 2007). Na investigação qualitativa o investigador é o principal responsável pela recolha de dados, a fonte de recolha de dados é o ambiente natural, o entrevistado e entrevistador estão presentes (física ou virtualmente) permitindo recolher testemunhos e interpretações mais ricas, os dados recolhidos são essencialmente descritivos, interativos e humanistas (envolve as pessoas) e as amostras são de pequena dimensão (Silva & Dixe, 2020). Os métodos mistos resultam da combinação dos métodos de recolha e interpretação de dados de ambas as abordagens (quantitativa e qualitativa).

2.3 Seleção da amostra

Um ponto importante é a definição do grupo de amostra, que é fundamental para garantir a qualidade dos dados e a relevância para a pesquisa. Existem diversas formas de amostragem. A amostragem não probabilística caracteriza-se por amostragens selecionadas, por critérios subjetivos do investigador, em função dos objetivos do estudo, ou seja, não existe uma probabilidade conhecida de um indivíduo ser selecionado. A amostragem por conveniência consiste num meio mais informal e envolve a escolha de indivíduos que são acessíveis ao investigador, isto é, de acordo com a conveniência do pesquisador (Harrell & Bradley, 2009). Neste estudo utilizou-se a amostragem não

probabilística por conveniência porque se pretendiam apenas gestores que, de certa forma, estavam acessíveis ao entrevistador e em conformidade com a importância que poderiam representar para o estudo. A amostra é composta por cinco gestores de PME e utilizou-se o mesmo guião para todas as entrevistas. A dimensão da amostra traduziu-se em cinco transcrições de entrevistas (Anexos D,E,F,G,H).

De forma a preservar o anonimato dos intervenientes, os mesmos são designados por entrevistados E1, E2, E3, E4 e E5. Tendo em conta o objetivo do estudo, utilizou-se a entrevista semiestruturada como técnica de recolha de dados.

2.4 Técnica de recolha de dados: entrevista semiestruturada

Antecedendo a realização das entrevistas, foram definidos os objetivos e elaborado o guião de entrevista (Anexo A). A entrevista é uma técnica eficiente em obter e recolher dados cujo objetivo principal é compreender os significados e sentidos que os entrevistados atribuem a determinadas questões e/ou situações (Patricia Sá et al., 2021). Existem diversas variações deste método, que variam desde conversas rígidas e formais de pergunta-respostas, a conversar informais, onde a questão só fornece uma diretriz (Bernard, 2006). Portanto, existem diferentes formatos de entrevistas e que se encontram representados na Figura 4.

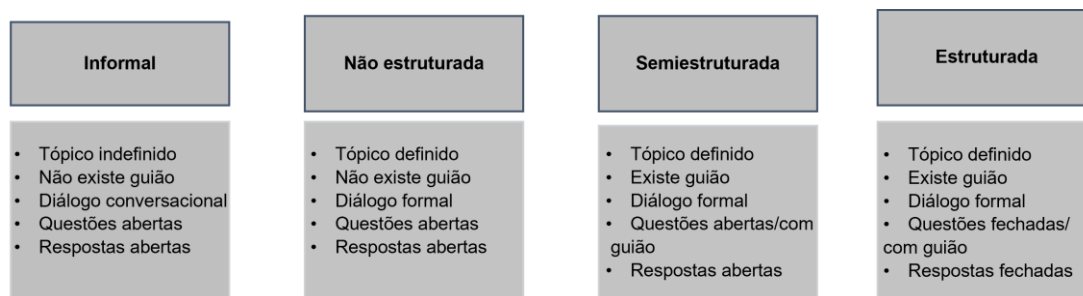


Figura 4: Formatos de entrevistas.
Fonte: Adaptado de Bernard (2006, p. 211).

Optou-se pela técnica de entrevista semiestruturada por proporcionar ao entrevistador um melhor entendimento e captação da perspetiva dos entrevistados pois numa entrevista não estruturada os entrevistados podem discutir sobre questões irrelevantes e dificultar a codificação e análise dos dados. As entrevistas semiestruturadas são a principal ferramenta da pesquisa qualitativa e são um conjunto de questões que são planeadas e destinadas a explorar ideias e sentimentos dos entrevistados. As entrevistas semiestruturadas são frequentemente selecionadas como método quando o tipo de pesquisa ou assunto estudado implica que a linguagem e a comunicação desempenhem um papel essencial na compreensão e perceção de um assunto, mas também quando existe uma perceção de que os aspetos contextuais e relacionais que cercam a situação são suficientemente relevantes e significativos para serem tidos em conta (Newton, 2010).

As entrevistas semiestruturadas são adequadas para o trabalho com amostras pequenas, para o estudo de assuntos específicos e recolhem perceções sobre as causas das situações observadas (Laforest et al., 2009). Newton (2010) refere que um dos grandes benefícios deste tipo de entrevistas

é o facto de gerarem riqueza de dados com potencial interpretativo e que pode ser analisado de diversas formas, segundo variadas perspetivas. No entanto, existem alguns potenciais problemas das entrevistas semiestruturadas, nomeadamente o facto de implicarem obrigatoriamente um sentido de artificialidade pois os participantes são pressionados a dar uma resposta a questões complexas dentro de um determinado período. Ainda, o facto do entrevistador e entrevistado serem desconhecidos, pode levar a que o entrevistado não se sinta confortável o suficiente para responder com completa honestidade, principalmente quando estão em causa assuntos sensíveis (Myers & Newman, 2007).

Neste estudo, as entrevistas semiestruturadas foram organizadas em blocos designados pela letras A,B,C,D e E. O bloco A consistiu em situar a entrevista no contexto do trabalho académico. O bloco B consistiu em questões relativas ao percurso profissional dos gestores, o bloco C questionou sobre o desenvolvimento profissional dos trabalhadores, o bloco D questionou sobre algumas competências relacionadas com o *coaching* e sobre as competências valorizadas pelos gestores e, por último, o bloco E questionou sobre a metodologia *coaching*.

2.5 Procedimento de recolha de dados

O processo de recolha de dados iniciou-se com o envio de um email convite (Anexo C) para a entrevista, onde os participantes foram informados dos objetivos, o propósito do estudo e a forma como poderiam participar, garantindo a confidencialidade dos dados recolhidos. Em caso de verificação da disponibilidade, foram agendadas as datas e horas para a realização das entrevistas, via Zoom. As entrevistas tiveram a duração média de 20 minutos e foram realizadas nos meses de maio e julho de 2022. Optou-se pela gravação autorizada das entrevistas de forma a evitar tomar notas durante a entrevista, o que poderia criar distração nos intervenientes da mesma. Foram realizadas cinco entrevistas, conforme ilustrado na Tabela 6.

Tabela 6: Perfil dos entrevistados.

Entrevistado	Género	Ramo de atividade da Empresa
1	Feminino	Administração Pública-centro de formação profissional
2	Feminino	Materiais de construção
3	Feminino	Construção civil
4	Feminino	Metalomecânica e construção civil
5	Masculino	Fabricação de veículos

Fonte: Elaboração Própria.

Posteriormente procedeu-se à transcrição das entrevistas.

2.6 Procedimento de análise de dados: Análise de conteúdo

Após a transcrição das entrevistas procedeu-se à análise de conteúdo das mesmas. Segundo Bardin (2016) as diferentes fases da análise de conteúdo consistem na pré-análise, na exploração do material e no tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A primeira fase, a pré-análise, tem por objetivo a organização. A primeira atividade, desta fase, consiste na leitura “flutuante” dos

documentos a analisar e em conhecer o texto. A segunda atividade é a escolha dos documentos, que neste caso em específico, são as entrevistas realizadas. A terceira e quarta atividade consistem, respetivamente, na formulação das hipóteses e dos objetivos e na elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. A segunda fase da análise de conteúdo é a exploração do material, que consiste em operações de codificação, decomposição ou enumeração em função das regras anteriormente formuladas. Compreende a escolha de unidades de registo (recorte), a seleção de regras de contagem (enumeração) e a escolha de categorias (classificação e agregação). Nesta fase, o texto das entrevistas é recortado em unidades de registo. As unidades de registo escolhidas são os parágrafos. A terceira e última fase da análise de conteúdo, é designada por tratamento dos resultados obtidos e interpretação (Bardin, 2016).

Neste sentido, inicialmente utilizou-se o *software* Nvivo para visualizar toda a informação mais facilmente e fazer a codificação dos discursos dos entrevistados. Feita essa codificação, optou-se por transferir e reorganizar alguma dessa codificação realizada no Nvivo, numa tabela de Excel. O Nvivo é um *software* de análise qualitativa e uma das suas vantagens é permitir visualizar hierarquicamente o esquema de codificação. As transcrições das entrevistas foram importadas para o Nvivo e guardadas na pasta Arquivos, Figura 5.



Nome	Códigos	Referências
Entrevista 1	20	27
Entrevista 2	20	37
Entrevista 3	20	26
Entrevista 4	20	25
Entrevista 5	20	39

Figura 5: Pasta de arquivos com as transcrições das entrevistas.

Fonte: *Software* Nvivo.

Numa fase inicial, as respostas foram formatadas para possibilitar a autocodificação, Figura 6. A autocodificação efetuada neste caso foi a autocodificação de documentos baseados em estilos de parágrafo. A aplicação de estilos de parágrafo no Word ou no Nvivo, permite organizar todas as respostas a uma questão e codificar para essa questão. Esta autocodificação foi possível porque todas as questões eram iguais em cada uma das entrevistas. Esta funcionalidade permitiu que cada questão fosse criada como um código. Ficando esses códigos guardados na pasta designada por “Entrevistas por questões”.

Nome	Arquiv	Referênci
Q1. Percurso profissional	5	5
Q2. Plano de formação profissional	5	5
Q3. Tipologia de formação que frequentam ou freque	5	5
Q4. Competências relacionadas com o coaching	5	5
Q5. Metodologia coaching	5	5

Figura 6: Esquema de autocodificação das entrevistas

Fonte: *Software Nvivo*

A fase seguinte consistiu na codificação dos excertos das entrevistas, previamente organizados pela autocodificação, em subcódigos. Tendo sido feita toda essa codificação, criou-se uma tabela no Excel (Anexo B) que reúne todas as categorias, subcategorias, descritores e unidades de registo. Neste sentido, foram definidas as categorias, subcategorias e descritores, representadas na Tabela 7.

Tabela 7: Categorias da análise.

Categorias	Subcategorias	Descritores
Percurso profissional dos gestores	Anos de serviço e experiência profissional	<ul style="list-style-type: none"> Anos de serviço na empresa Experiência profissional como gestor(a)
	Habilitação académica e cursos de formação	<ul style="list-style-type: none"> Habilitação académica Cursos de formação frequentados
Desenvolvimento profissional dos trabalhadores	Formação profissional	<ul style="list-style-type: none"> Existência (ou não) de um plano de formação Diagnóstico de Necessidades de Formação Áreas de educação e formação do plano
	Tipologia da formação que frequentam/frequentaram	<ul style="list-style-type: none"> Existência de cursos de formação online Acompanhamento por um supervisor para a integração e aprendizagem na empresa Frequência de formação sobre competências interpessoais
Competências Profissionais	Competências valorizadas	<ul style="list-style-type: none"> Competências que os gestores mais valorizam enquanto profissionais
	Competências relacionadas com o <i>coaching</i>	<ul style="list-style-type: none"> Incentivo de troca de feedback entre chefia e trabalhadores Comunicação entre chefia e trabalhadores Figura de apoio, fácil contacto e que demonstra empatia
Metodologia Coaching	Conhecimento sobre a metodologia coaching	<ul style="list-style-type: none"> Conhece (ou não) o coaching Forma de conhecimento do coaching
	Possível implementação do coaching	<ul style="list-style-type: none"> Consideração da implementação do coaching na empresa Dificuldades da implementação do coaching

Fonte: Elaboração Própria.

No ponto seguinte procede-se à descrição, interpretação e análise dos resultados das entrevistas.

3. Apresentação e análise dos resultados

Neste ponto, procede-se à apresentação, análise e discussão dos resultados das entrevistas realizadas. Estruturou-se este ponto tendo em conta a categorização que esteve na base da análise de conteúdo efetuada às entrevistas. Desta forma os resultados são apresentados, analisados e discutidos e é realizada uma síntese das análises efetuadas às categorias criadas.

3.1 Percurso profissional dos gestores

O objetivo que esteve na base desta categoria foi recolher elementos sobre o percurso profissional dos entrevistados.

3.1.1 Anos de serviço e experiência profissional

Os anos de serviço na empresa e experiência profissional como gestor(a), de cada entrevistado, encontram-se representados na Figura 7.

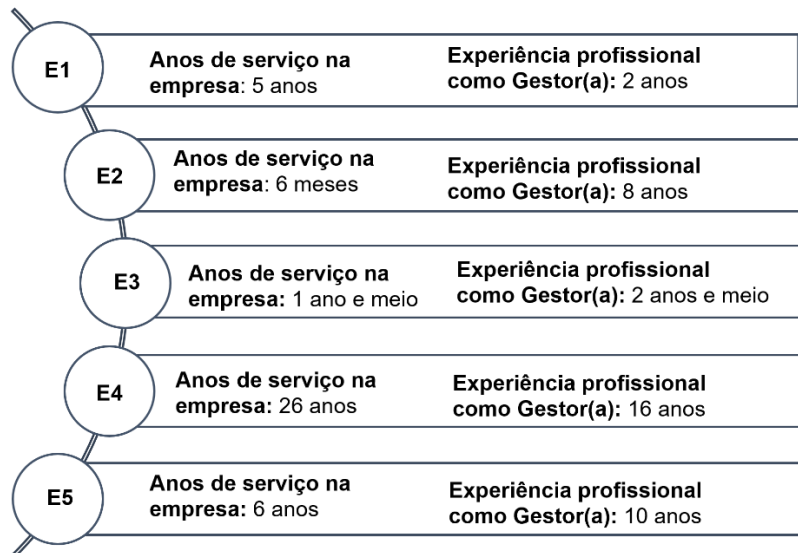


Figura 7: Anos de serviços e experiência profissional dos entrevistados.
Fonte: Elaboração Própria.

Através da Figura 7, é possível verificar-se o tempo de serviço dos gestores nas respetivas empresas, observando-se um mínimo correspondente a 6 meses e um máximo de 26 anos de serviço. É, também, possível verificar-se o tempo de experiência profissional dos entrevistados, observando-se um mínimo correspondente a 2 anos e um máximo de 16 anos de experiência profissional, como gestores.

3.1.2 Habilitação académica e cursos de formação

As habilitações académicas e cursos de formação dos entrevistados encontram-se representados na Figura 8.

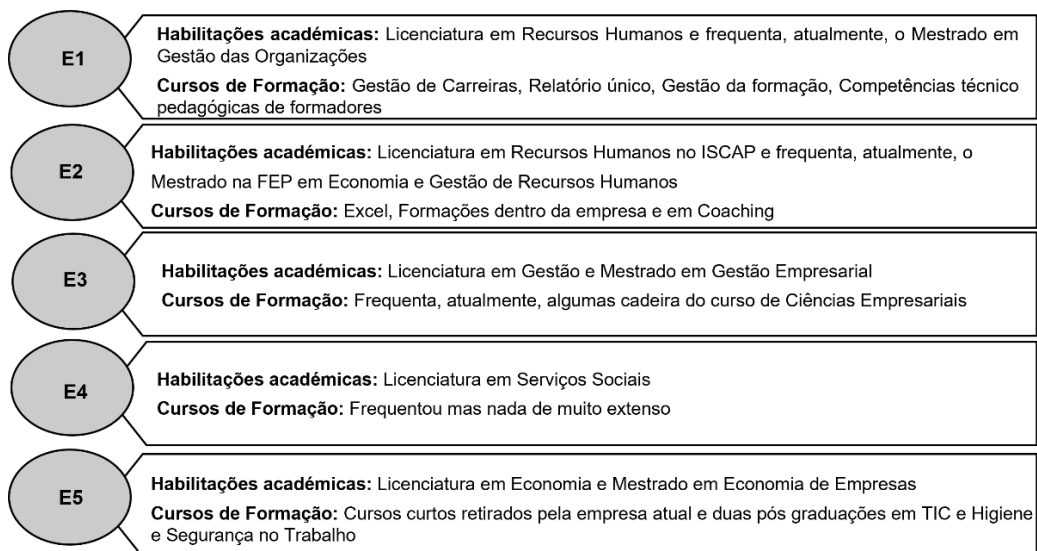


Figura 8: Habilitações Académicas e Cursos de Formação.
Fonte: Elaboração Própria.

Através da Figura 8, verifica-se que todos os participantes, à exceção da entrevistada 4, possuem licenciatura e mestrado nas áreas de ciências empresariais, sendo que as entrevistadas 1 e 2 estão no processo de conclusão dos mestrados. Verifica-se também que os entrevistados possuem diversos cursos de formação técnicos, relacionados com as suas funções e retirados nas respetivas empresas. Apenas um entrevistado realizou uma formação em *coaching*.

3.2 Desenvolvimento profissional dos trabalhadores

O objetivo que esteve na base desta categoria foi explorar a forma como os trabalhadores acedem à formação profissional e que tipologia de formação os trabalhadores frequentam ou frequentaram.

3.2.1 Formação profissional

Relativamente à existência de um plano de formação profissional anual, todos os entrevistados afirmaram a existência desse plano nas respetivas empresas, no entanto a entrevistada 4 salienta que “(...) *tem, mas não tem cumprido com muito rigor. Esperemos que agora as coisas estabilizem, mas a pandemia fez com que esse plano não fosse muito rigoroso (...)*”

A entrevistada 2 relata que:

“Sim tem (...) eu estou a criar os processos e o departamento de raiz. Eles (a empresa) tinham já um plano de formação anual para cumprir o que está previsto na lei, contudo era muito...muitas formações internas sobre o produto, ou seja, a nível de desenvolvimento, perspectiva de carreira esses planos de formação não previam isso, não tinham isso em conta (...)” (E2)

Do relato anterior da entrevistada 2, é perceptível que a empresa tinha, antes da chegada da entrevistada à empresa, um plano de formação anual para cumprir o que estava previsto na lei, contudo esse plano de formação anterior incidia em muitas formações internas sobre o produto e não tinha em conta o nível de desenvolvimento e perspectiva de carreira dos trabalhadores, sendo tal corroborado pelos autores Estevão et al (2006), que verificam que em muitas das organizações estudadas, os processos formativos tendem a fornecer conhecimento útil para os processos de produção e a readaptação dos trabalhadores às exigências formais de uma empresa de qualidade e não tanto para fornecer conhecimentos de modo a desenvolver as capacidades dos trabalhadores, muito menos para o desenvolvimento social.

A entrevistada 2 acrescenta que, atualmente, o plano que desenvolveu não será centrado apenas em formações técnicas, demonstrando valorizar o desenvolvimento de competências interpessoais:

“(...) este plano que já fiz este ano já é mais de encontro a desenvolver soft skills, com a posição de cada pessoa, perceber que tipo de formações é que as próprias pessoas gostariam de fazer” (E2)

No caso da entrevistada 3, é uma entidade externa (entidade M) que realiza as formações e salienta que:

“(...) quando se faz o exame de admissão para ver se está tudo a correr...se pode trabalhar naquela área. Aí sim nesse mesmo dia eles têm formações específicas da área deles. No entanto, para conseguirmos ter as horas normais fazemos isso anualmente” (E3)

O entrevistado 5 salienta que:

“(...) A nossa certificação, específica do setor automóvel, tem no fundo três pilares em que se baseia: na parte do recrutamento e seleção, formação, satisfação e motivação. O pilar da formação obriga-nos a ter definido um plano anual e depois a avaliação do cumprimento do mesmo, seja em volume de horas, em volume de número de formações” (E5)

No que concerne ao diagnóstico das necessidades de formação, na empresa da entrevistada 1 realizam o processo de:

“(...) os gestores intermédios, que era o meu caso, ouviam os subordinados, colaboradores e existia, em todas as reuniões mensais, um ponto que era perguntar se a pessoa necessitava de formação em algum ponto específico (...)” (E1)

Segundo Mellahi (2010) as organizações utilizam duas abordagens para determinarem o tipo de formação e desenvolvimento que necessitam. Do relato anterior, é perceptível que a empresa da entrevistada 1 opta pela abordagem de questionar os trabalhadores sobre o tipo de formação e desenvolvimento que eles sentem que necessitam, ou seja, realizam o DNF (diagnóstico de necessidades de formação). Sendo que o mesmo diagnóstico ocorre na empresa da entrevistada 4, onde as equipas são questionadas sobre quais as necessidades de formação.

Nas empresas dos restantes entrevistados são recolhidas as necessidades de formação juntamente com os gestores (no caso da empresa da entrevistada 2) e pela direção (no caso da empresa do entrevistado 5) sobre que tipo de formação e desenvolvimento eles sentem que os seus trabalhadores necessitam, à exceção da empresa da entrevistada 3, na qual é uma entidade externa que trata do processo de formação e os trabalhadores não são questionados. No entanto o entrevistado 5 acrescenta que os trabalhadores não são questionados diretamente, mas que essa informação flui nas reuniões:

“(...) É assim questionados diretamente não são, mas nós temos sempre reuniões top 5 e depois top 15 em que essa informação flui. Há situações em que o próprio trabalhador terá necessidade de ter formação seja ela num determinado ano (..) e ele se sente essa necessidade é comunicado e normalmente depois essa informação vai chegando (..) e aí é discutido obviamente e é incluída no plano (...)” (E5)

Relativamente às áreas de educação e formação em que os planos formativos incidem, são mencionadas áreas técnicas e de desenvolvimento pessoal, sendo que alguns entrevistados especificam as formações técnicas que são realizadas e outros especificam as formações realizadas em ambas as áreas:

“(...) Portanto eram áreas tudo a nível de desenvolvimento pessoal, a nível técnico como o excel por exemplo, a nível técnico também porque introduzimos um novo RP na empresa, ou seja, um sistema de gestão e então também tivemos formação sobre esse sistema, sobre... primeiros socorros também (...)” (E1)

“É muito em liderança (...) Portanto é muito direcionado para a liderança, para gestão da comunicação, comunicação eficaz, persuasão muito dentro dessa área da comunicação a “roçar” ali um bocadinho a gestão de conflitos e depois muito dentro das áreas do inglês, espanhol porque nós trabalhamos em diferentes mercados (...) e também do excel e outras ferramentas informáticas” (E2)

“É de construção civil” (E3)

“Áreas técnicas, humanas e questões de organização” (E4)

“O plano formativo normalmente tem aquela formação obrigatória na área da higiene e segurança no trabalho. Depois temos outras de cariz um pouco mais técnico (...) Temos também, por vezes, agendada formação em algum software específico (...) e formação em línguas. Por vezes, também formação digamos mais ao nível de gestão do tempo, liderança, em stress emocional. Fizemos também, não é tão frequente, mas também por vezes está incluída no plano, sim” (E5)

É evidenciado, pelos relatos anteriores, que as empresas realizam diversas formações em áreas técnicas, mas também em desenvolvimento pessoal. O entrevistado 5 salienta que, por vezes, são realizadas formações na área de desenvolvimento pessoal embora não ocorram com tanta frequência. A entrevistada 1 refere que o plano incide em áreas de desenvolvimento pessoal e técnico, mas apenas identifica especificamente as áreas técnicas que desenvolve relacionadas com o seu trabalho. A entrevistada 2 salienta formações nas áreas de desenvolvimento pessoal e técnica. A entrevistada 3 apenas refere que o plano incide em áreas da construção civil, ou seja, não são realizadas formações de forma a desenvolver as capacidades dos trabalhadores nem para o seu desenvolvimento social, realidade corroborada por Estevão et al (2006).

3.2.2 Tipologia de formação que frequentam/frequentaram

Relativamente à existência de cursos de formação online, apenas a empresa da entrevistada 3 não oferece cursos de formação online. As restantes empresas realizam este tipo de formação:

“Nós eramos uma empresa de formação, ou seja, tínhamos acesso a todos os cursos que quiséssemos bastava pedir para nos inscrever (...)” (E1)

“Não” (E3)

“Sim oferece” (E4)

“Nós contratualizamos a entidade formadora que por vezes disponibiliza esses cursos online (...) vou ter um curso de formação em setembro que vai ser administrado através de e-

learning. Alguns têm de ser presencialmente quando às vezes envolve máquinas, mas sim principalmente no pós-covid, muitas são transformadas em formação online” (E5)

Importa realçar que, embora a empresa da entrevistada 2 ofereça a possibilidade de realizar formação online aos trabalhadores (evidenciado pelo exemplo do trabalhador de condução de pesados, relatado a seguir), a direção da empresa “(...) atualmente, não acredita muito na eficácia da formação online (...)” e a entrevistada é da opinião que:

“(...) a formação online pode ter efeito se a pessoa tiver mesmo vontade de fazer formação, se for algo que a pessoa quer. A sensação que eu tenho na minha experiência anterior é que realmente se a pessoa não tiver interesse, não estiver convencida quanto ao curso é muito fácil fazer só a formação e não reter nenhum conhecimento (...) por exemplo, tive um colaborador que fez uma formação técnica que é basicamente para condução de pesados. Ele tinha a possibilidade de fazer online e ele próprio preferiu fazer aos sábados a fazer online. Portanto ainda há ali muita perceção de que a formação online não tem os mesmos resultados” (E2)

Do relato anterior, infere-se que a formação online poderá ter o efeito desejado se o formando tiver vontade de fazer a formação e for algo que deseja fazer, indo de encontro ao estudo de Selim (2007) que identifica a motivação do aluno (formando) como um fator crítico de sucesso do *e-learning* (formação online).

Relativamente à existência de um acompanhamento realizado por algum supervisor para a integração e aprendizagem dos trabalhadores na empresa, todos os entrevistados, à exceção da entrevistada 2, assinalaram que nas suas empresas era realizado esse acompanhamento:

“Tinha por exemplo, no meu caso, como entrou uma pessoa ao longo da minha permanência na empresa para o meu departamento quem fez esse acompanhamento fui eu (...) entregou a pessoa a mim, que ia ser a chefia intermédia dela e que ia estar diretamente com ela, e depois fiz eu o acolhimento, a explicação de funções e todo esse acompanhamento” (E1)

“Eles são pelos chefes de equipa (...) o encarregado geral é quem está mais dentro do assunto, mas normalmente é o colega de equipa ou o chefe de equipa que lhe vai ensinando” (E3)

“Sim” (E4)

“Sim regra geral sim. É dentro da cadeia hierárquica, mas sim existe sempre um acompanhamento (...) é elaborado um plano de integração, que é o mais abrangente possível, e regra geral é supervisionado, é sempre seguido por uma pessoa” (E5).

A entrevistada 2 justifica essa falta de acompanhamento acrescentando que “(...) Nós estamos agora a ter muita gente nova. Portanto até agora não era muito posto em causa essa questão da integração porque as pessoas já estavam há vários anos na empresa (...)”. A entrevistada 2 salienta ainda que:

“(...) A integração é uma conversa que ando a ter com os managers...porque o ideal é que eles tenham um “buddy” e que não seja só assinar a folha porque o que eu sinto ainda por cima é que era muito isso, de fica assinado e está (riso), está integrado. Neste momento eu tento fazer (...) um acompanhamento muito próximo, que nem sempre os managers gostam, mas que eu sinto que tem de ser para perceber mesmo se estão a dar atenção, se estão a esclarecer as dúvidas, se a pessoa se está a sentir bem com a equipa (...) tenho também já agendado, passado quatro meses, conversas com eles (trabalhadores) formais no meu gabinete para os tirar do ambiente de trabalho deles e perceber como é que as coisas estão a correr, que dificuldades é que têm” (E2)

Do relato anterior, a entrevistada refere que o ideal seria os trabalhadores terem um “buddy”, que vai de encontro ao mencionado pelo autores Werner e DeSimone (2012), o facto de em algumas organizações o supervisor atribuir ao novo trabalhador um “buddy” que é responsável por ajudar o novo trabalhador a adaptar-se e que alguns programas de mentoria também podem ser utilizados para este fim (de orientação). É, também, evidenciado, pelo relato anterior, existir uma supervisão por parte do gestor de recursos humanos (entrevistada 2), onde são realizadas reuniões no gabinete com o recém trabalhador para assegurar que a orientação está a ser eficaz. Sendo essa uma medida realizada pelos recursos humanos, nos programas de orientação, mencionada na revisão de literatura (Werner & DeSimone, 2012).

Relativamente à frequência de formação relacionada com as competências interpessoais, por parte dos gestores, apenas dois entrevistados (entrevistados 3 e 4) relataram que os gestores não receberam esse tipo de formação. É de realçar que no caso da empresa da entrevistada 1, a CEO da empresa incentivava *“(...) as chefias intermédias, neste caso eu, a fazer também o coaching com os colaboradores diretos (...)”*.

A entrevistada 1 relata ainda a experiência direta que teve com o *coaching*:

"Sim nós chegamos a ter essa formação por parte da nossa CEO porque a nossa CEO fez várias formações em coaching. Ela tinha uma certificação... de uma escola qualquer de coaching e então ela fazia o coaching connosco. Por exemplo lembro-me de ela (CEO) uma vez apresentou-nos o tópico da inteligência emocional, estratégias para lidar, neste caso, que era com os alunos utilizando a inteligência emocional. Estratégias de desenvolvimento pessoal sobre: como eu me sinto? O que quero ver desenvolvido em mim para atingir os meus objetivos (...) Por isso eu, mensalmente nessa feedback meeting que nós tínhamos mensal, tentava sempre levar um ou outro tema que englobasse o coaching embora eu não(..) tenha formação para...mas ela ela dava-me formação e eu ia lendo, desenvolvendo ferramentas... sempre focado no desenvolvimento pessoal Vs desenvolvimento profissional (...) cheguei a fazer uma ou outra dinâmica em que a pessoa escrevia aquilo que sentia e pensava, por exemplo, e no mês seguinte mostrava-me aquilo que tinha pensado durante esse mês (...)" (E1)

A entrevistada 2 refere que alguns gestores receberam esse tipo de formação no ano anterior:

“Eu sei que eles já fizeram algumas no ano passado, não todos. Está previsto para este ano um team building que envolve uma parte de liderança (...) não podendo fazer tudo no mesmo ano, vai ser certamente um programa de liderança. Portanto este ano vamos ter o primeiro bloco e uma parte mais informal (...) portanto algo mais interativo e depois uma parte mais descontraída também para se conhecerem porque, a nível de equipa de gestão, também são muito recentes (...)” (E2)

O entrevistado 5 salienta que cargos de direção, supervisão e técnicos superiores receberam essa formação em 2021/2022. Uma menção importante do entrevistado 5, diz respeito às reações dessa formação por parte dos envolvidos e à sua própria opinião sobre a causa dessas reações:

“(...) Sinceramente não sabemos quando é que se vai voltar a repetir, o feedback não foi muito positivo, mas eu desconfio que foi por ser dado de forma online. Se nós voltarmos a repetir essa formação será uma formação que tem de ser dada presencial até por causa da própria dinâmica que se cria” (E5)

Do relato anterior, infere-se que o entrevistado é da opinião que essa formação (relativa a competências interpessoais) realizada poderia ter um *feedback* mais positivo se tivesse sido lecionada presencialmente pois cria outra dinâmica que a formação online não proporciona, podendo ir de encontro a uma das desvantagens do *e-learning* (a falta de interatividade) mencionada na literatura (Kimiloglu et al., 2017).

3.2.3 Síntese

Relativamente à formação profissional, todos os participantes afirmaram a existência de um plano formativo, nas respetivas empresas. Relativamente ao DNF, na empresa de dois entrevistados os trabalhadores e equipas são questionados sobre quais as necessidades de formação. Nas empresas de outros dois entrevistados as necessidades de formação são recolhidas juntamente com os gestores e a direção. Apenas um entrevistado refere que é uma entidade externa que realiza a formação e os trabalhadores não são questionados. Relativamente às áreas de educação e formação em que os planos formativos incidem, quatro entrevistados (à exceção de um, em que não realiza formação na área de desenvolvimento pessoal) afirmam que os planos incidem em ambas áreas técnicas e de desenvolvimento pessoal. Dois (desses quatro) entrevistados salientam quais as formações que desenvolvem a nível pessoal (liderança, gestão do stress e comunicação, persuasão, etc) e técnico (Excel, línguas e ferramentas informáticas).

Dos restantes entrevistados (dois), um refere que o plano incide em áreas técnicas, humanas e questões de organização e o outro entrevistado salienta que o plano incide ambas áreas técnicas e de desenvolvimento pessoal, no entanto apenas exemplifica as formações que são realizadas na área técnica (Excel, sistema de gestão e primeiros socorros). O facto de o entrevistado anterior apenas exemplificar algumas formações realizadas em áreas técnicas, pode indiciar que a empresa realiza mais formações em áreas técnicas. Pela análise dos discursos dos entrevistados, é perceptível que a maioria dos planos de formação incidem em áreas técnicas e de desenvolvimento

peçoal, no entanto um entrevistado refere explicitamente que as formações na área de desenvolvimento pessoal não se realizam com tanta frequência.

Relativamente às tipologias de formação, apenas um entrevistado refere que a empresa não realiza cursos de formação online e outro salienta que existe essa hipótese, mas que a direção não acredita na eficácia da formação online. Quatro entrevistados, à exceção de um, afirmam a existência de um acompanhamento por um supervisor para a integração e aprendizagem na empresa. E por último, ainda nesta subcategoria, três entrevistados afirmam que os gestores já receberam alguma formação relacionada com competências interpessoais, sendo que um desses entrevistados relata a realização do *coaching* na sua empresa. Os restantes dois negam a realização dessa formação para os gestores. Pela análise dos discursos dos entrevistados, é possível afirmar-se que apenas uma empresa utiliza o *coaching* como método de desenvolvimento profissional enquanto as restantes utilizam outros métodos de formação (a formação online, *team building* e o supervisionamento)

3.3 Competências Profissionais

O objetivo que esteve na base desta categoria foi identificar as competências pessoais, sociais e profissionais que os entrevistados mais valorizam. Neste sentido, este estudo questionou sobre três competências que estão relacionadas com o *coaching*: o *feedback*, a comunicação e sobre comportamentos de *coaching* que o gestor pode apresentar, nomeadamente se procura ser uma figura de apoio, de fácil contacto e que demonstra empatia. Sendo ainda questionados sobre as competências que mais valorizam enquanto profissionais.

3.3.1 Competências valorizadas

Os entrevistados mencionaram diversas competências que valorizam enquanto profissionais, como é possível observar-se na Figura 9.

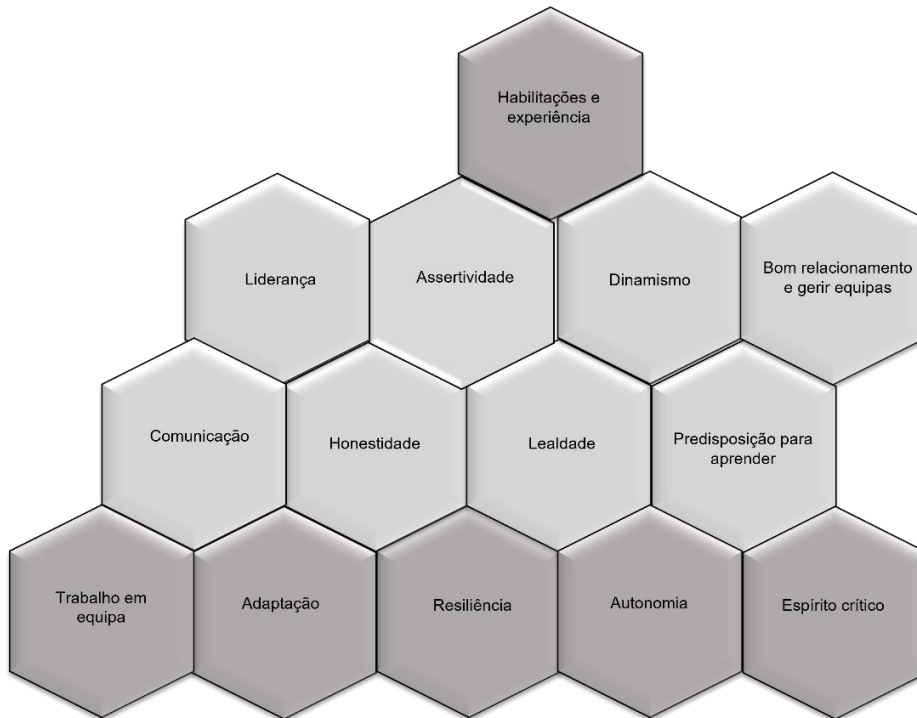


Figura 9: Competências valorizadas pelos entrevistados.

Fonte: Elaboração Própria.

Através da Figura 9 é possível verificar-se que os entrevistados mencionam diversas *soft skills*, referenciadas na literatura (Doyle, 2021) e algumas dessas competências (liderança, comunicação, adaptação, trabalho em equipa) podem ser desenvolvidas no processo de *coaching*, indo de encontro ao estudo realizado por Lago (2020). O entrevistado 5 refere dar uma importância equitativa às *soft skills* e *hard skills* e exemplifica ambas as competências:

“Nós a nível de competências, nós temos (...) as competências de cada um dos trabalhadores, aquilo que nós...aquilo que eles possuem e aquilo que é o nosso ideal (..) E essas competências são sempre divididas entre a parte das hard skills, a parte das habilitações, a parte da experiência e a parte das soft skills. O bom relacionamento, a parte de como gerir, principalmente nos supervisores, o gerir equipas, ok etc. Nós tentamos dar uma importância equitativa a isso (...) É obvio, por vezes depende um bocadinho da função. Há funções mais técnicas e operativas cujo as hard skills realmente facilitam a conciliação das mesmas, há outras em que nem tanto mas damos sempre importância a ambas” (E5)

3.3.2 Competências relacionadas com o *coaching*

Relativamente ao incentivo de troca de *feedback* entre a chefia e os trabalhadores, a maioria dos entrevistados afirmam a existência de *feedback*, apenas a entrevistada 2 afirma não existir. É descrito por alguns entrevistados que esse *feedback* flui através de reuniões e através de uma ferramenta de melhoria contínua:

“Sim mensalmente nessas feedback meetings também existia um bloco destinado a ouvir os colaboradores e dar também o meu feedback sobre o desempenho desses colaboradores durante esse mês mas o feedback era 360 (...)” (E1)

“É assim...é uma hierarquia muito horizontal não tão vertical. E às vezes acaba por perderes um bocadinho ali os papéis (...) digamos que é tipo uma empresa familiar, onde toda a gente se conhece, onde toda a gente fala o que quer e bem lhe apetece” (E3)

“Sim” (E4)

“É assim esse feedback como parte de um plano de comunicação ainda não é uma coisa muito bem estruturada, mas existe. Nós temos uma ferramenta de melhoria contínua em que tudo o que é sugestão, tudo o que é opinião, é incluído lá e depois existe o feedback sobre a possibilidade de avançar com essa sugestão ou não se avançar com ela e porque razão (...) Ainda não é completamente estruturada porque isto faz parte de um plano (...) nós a partir do momento em que vamos avançar com a implementação dessa norma vamos melhorando isso, mas neste momento já existe para cada sugestão um feedback, uma resposta” (E5)

No caso da entrevistada 1 é perceptível a existência dessa troca de *feedback*, esse *feedback* é de 360 graus, ou seja, todos os lados são ouvidos. A entrevistada 3 refere que a empresa é como se fosse “(...) *uma empresa familiar, onde toda a gente fala o que quer e lhe apetece (...)*”, não é bem perceptível pelo discurso se existe ou não efetivamente essa troca de *feedback* de ambos os lados, uma vez que apenas se percebe que existe um relacionamento mais informal. Na empresa do entrevistado 5, utilizam uma ferramenta de melhoria contínua em que todas as sugestões e opiniões são incluídas nessa ferramenta e depois é dado o *feedback* sobre o avanço ou não dessa sugestão ou opinião. A entrevistada 2 refere que atualmente não existe *feedback* e que inicialmente é necessário ensinar a dar *feedback* porque se não for bem dado pode ser prejudicial ao trabalhador, cuidado esse que um *coach* também deve ter ao partilhar o seu *feedback*, ou seja, deve partilhá-lo de forma adequada, ser cuidadoso com as palavras e com a permissão do *coachee* (Cunha et al., 2008; Homan & Miller, 2008):

“Não...não. É algo, é um dos preâmbulos que o diretor... que o CEO quando me contratou referiu (...) que temos de ter um plano para primeiro ensinar a dar feedback porque o feedback se não for bem dado pode ser muito prejudicial à pessoa e, portanto, primeiro ensinarmos a dar feedback. Ensinar o porquê e porque é que é importante (...) e segundo depois então criar um processo e criar atividades dinâmicas para fomentar que se dê feedback (...)” (E2)

Portanto, é perceptível a existência, em algumas das empresas, de um processo (*feedback*) fundamental ao processo de *coaching* (Bozer & Jones, 2018). Para além disso, a capacidade de fornecer e solicitar *feedback* é uma competência/comportamento fundamental a possuir por parte do gestor como *coach* para facilitar a aprendizagem dos trabalhadores (Cox et al., 2010; Ellinger & Bostrom, 1999).

Relativamente à comunicação existente entre a chefia e trabalhadores, as respostas dividem-se. As entrevistadas 1 e 4 referem que a comunicação existente na empresa, entre chefia e trabalhadores, é informal. A entrevistada 3 refere não existir uma boa comunicação entre a chefia e os trabalhadores e os entrevistados 2 e 5 relatam que:

“Depende muito sinceramente. Porque eu noto que há managers que têm essa comunicação, essa abertura enquanto outros não tanto. Também por causa da dimensão da equipa, por ser mais difícil ter mais pessoas na equipa, acabam por se calhar não conseguir gerir tão bem mas (...) a comunicação, a equipa financeira e comercial, parece-me que flui bastante portanto que há mesmo abertura e confiança e portanto há essa comunicação. Depois tem ali o departamento mais da produção, manutenção que acaba por ser mais fechado. Portanto...sim é mais complicado” (E2)

“Não” (E3)

“Podia ser melhor. O nosso plano de comunicação direcional é muito recente ainda. Ele foi implementado por uma equipa que teve aqui, uma start-up e no fundo implementamos esse plano e nós fomos retirando daí várias coisas e também das ferramentas Lean. O top 5, o top 15, o top 60 acabou por ser uma ferramenta que vem daí e que ajuda precisamente a essa melhoria de comunicação. A criação de um jornal na empresa também ajuda a esse próprio flow da comunicação, claro que ainda há algumas arestas que faltam alimar mas melhorou” (E5)

Pelos relatos anteriores, infere-se que, em algumas das empresas, essa comunicação necessita de ser melhorada, existem departamentos em que essa comunicação flui bem e outros em que não. Na empresa do entrevistado 5 criou-se um jornal que como o entrevistado relata “ajuda a esse próprio *flow* da comunicação”, tal mecanismo indo de encontro a um dos mecanismos de comunicação organizacional descritos na literatura (Huczynski & Buchanan, 2013). A comunicação é uma competência que um gestor como *coach* deve possuir (Cox et al., 2010) e é possível de ser trabalhada com o *coaching* e desenvolvida nos trabalhadores (Lago, 2020).

Foram unânimes as afirmações positivas dos entrevistados quando questionados sobre serem uma figura de apoio, de fácil contacto e que demonstra empatia:

“Sim sinto que sim, apoiei as pessoas quando elas estavam em momentos menos bons e também apoiei quando as pessoas alcançaram objetivos e superaram em termos profissionais, sim” (E1)

“Sim, sim isso considero e também com base no feedback que as pessoas têm dado (...) tento sempre todos os dias ir ao chão de fábrica e tento sempre cumprimentar toda a gente e pelo menos passar por departamentos mais afastados para dizer olá, nem que seja, e tenho situações já em que os managers até ficam um bocadinho chateados e aborrecidos porque as pessoas vêm falar primeiro comigo em alguma situação e portanto eu noto isso,

noto que apesar de ter sido a mais recente a chegar...que as pessoas sentem proximidade, sentem pelo menos que podem falar comigo à vontade” (E2)

“Eu sou (riso), às vezes um bocadinho acessível demais e eles acham que eu tenho que resolver tudo (riso) Coisas que não têm nada a ver com a minha área mas há muito essa parte de: trabalhas num escritório, tu é que tens responsabilidade, tu é que tens que falar com o chefe sobre isso e às vezes não tem nada a ver com a minha área. Dependendo do que é, eu posso ajudar ou não.” (E3)

“Sim” (E4)

“Sim parte das minhas funções acabam por estar associadas a isso. Qualquer tipologia, situação de conflito (...) Já tivemos aqui uma ou outra situação em que esse escalamento foi necessário que chegou a mim e que tentei resolver da melhor maneira possível. Por isso sim, tento sempre fazê-lo de maneira mais isenta possível. Nem sequer tendo uma opinião completamente formada sobre o assunto, tento sempre agir um pouco mediador dessa situação de conflito e tentá-la resolver nesse sentido” (E5)

Um dos comportamentos referenciados na literatura (Hamlin et al., 2006), diz respeito aos gestores adotarem um comportamento cuidadoso, de apoio e empático para com os trabalhadores, de forma a facilitarem a aprendizagem (associado ao *managerial coaching*). Existe unanimidade por parte dos entrevistados relativamente à opinião de adotarem este comportamento. Contudo a entrevistada 2 salienta que, em consequência do seu comportamento de apoio e de fácil contacto para com os trabalhadores, outros gestores ficam um pouco aborrecidos pois os trabalhadores comunicam, em primeiro lugar, qualquer situação à própria entrevistada. Do relato da entrevistada 1, infere-se que atribui importância à dimensão empatia pois demonstra preocupação para com a situação do trabalhador. Do relato da entrevistada 3 é perceptível que procura ser acessível (de fácil contacto) mas que existe a necessidade de impor limites sobre situações que não estão ao seu alcance de resolver.

3.3.3 Síntese

Relativamente às competências valorizadas pelos entrevistados são mencionadas, por todos, diversas *soft skills* e algumas delas possíveis de serem trabalhadas com o *coaching* (trabalho em equipa, comunicação, adaptação, resiliência, etc). Apenas um entrevistado menciona *hard skills* (habilitações e experiência) e *soft skills* (bom relacionamento e gerir equipas) e salienta dar uma importância equitativa a ambas. Pela análise dos discursos dos entrevistados, é possível afirmar-se que existe uma valorização de *soft skills*.

Relativamente às competências relacionadas com o *coaching*, três entrevistados afirmam existir troca de *feedback* entre a chefia e trabalhadores. Relativamente aos outros dois entrevistados, um deles nega a existência dessa troca de *feedback* e o outro não é perceptível, pelo seu discurso, se existe efetivamente ou não essa troca de *feedback*, de ambos os lados, uma vez que apenas se percebe que existe um relacionamento mais informal. Pela análise dos discursos é possível afirmar-se a existência, em algumas das empresas, de um processo (*feedback*) e

competência/comportamento (capacidade de dar e solicitar *feedback*, associada ao *managerial coaching*) fundamental ao processo de *coaching*. Relativamente à comunicação (competência que pode ser trabalhada com o *coaching*) existente entre a chefia e os trabalhadores e pela análise dos discursos dos entrevistados é possível afirmar-se que, em algumas das empresas, a comunicação necessita de ser melhorada. Ainda nesta subcategoria, foram unânimes as afirmações positivas dos entrevistados quando questionados sobre serem uma figura de apoio, de fácil contacto e que demonstra empatia. Sendo possível afirmar que a totalidade dos entrevistados adota um comportamento associado ao *managerial coaching*.

3.4 Metodologia *Coaching*

O objetivo que esteve na base desta categoria foi indagar sobre os conhecimentos dos entrevistados relativamente à metodologia *coaching*.

3.4.1 Conhecimento sobre a metodologia *coaching*

Todos os entrevistados afirmaram conhecer e ouvir falar da metodologia *coaching*. No entanto, analisando os discursos, é evidente que alguns entrevistados conhecem melhor o processo de *coaching*. As entrevistadas 1 e 2 demonstram ter o maior conhecimento do *coaching* visto que tiveram em contacto direto com este processo em experiências profissionais. Para além dessas experiências, abordaram este tema (*coaching*) nos seus percursos académicos:

“Foi através da CEO e também tive conhecimento através da minha licenciatura. Uns tópicos foi o coaching e não só no mestrado também foi um tema abordado” (E1)

“Eu já tinha ouvido falar de coaching na licenciatura. Quando ouvi falar a primeira vez a sério, foi logo na minha primeira experiência profissional, que foi numa consultora, em que o nosso diretor fazia sessões de coaching (..) ele começou a explicar um bocadinho do que se tratava, qual era o propósito. Embora que, agora com a experiência que tenho, acho que era um bocadinho coaching/mentoring. Portanto não sei se seria 100% coaching (...) Depois na minha última experiência profissional, que foi numa multinacional (..) tínhamos mesmo estas conversas com os managers de quem é que poderia beneficiar de coaching, usávamos coaching também para coisas mais práticas. Por exemplo usávamos coaching para metodologia 5S. Portanto as pessoas tinham que saber implementar e nós íamos ter com a pessoa e fazíamos o que eles chamavam uma sessão de cocaching. Que era basicamente fazer perguntas e depois orientá-los para perceber se eles estavam a entender bem a metodologia, se a aplicavam bem (...) depois acabei mesmo por ser indicada para tirar a formação para coaching interno(...) E portanto, aí nesta minha última experiência, que eu aprendi mais...muito mais sobre o coaching, principalmente com a formação.” (E2)

Importa salientar do relato anterior que existe, por parte da entrevistada 2, alguma dúvida sobre se o processo que acontecia na empresa (em que trabalhou na sua primeira experiência profissional) seria mesmo *coaching* ou se seria *coaching/mentoria*. Tal evidencia alguma confusão entre as duas metodologias, visto que partilham algumas características semelhantes, opinião partilhada pelo

autor Passmore e Lai (2019). De salientar também, que a indicação para tirar uma formação (para *coaching* interno) proporcionou à entrevistada um maior conhecimento sobre o *coaching*.

A entrevistada 3 refere:

Sim já ouvi falar tenho umas vagas noções mas não é nada que... (...) É assim, uma definição muito genérica é uma forma de motivação profissional dentro da área que estás ali a inserir...no nosso caso em gestão. Saberes lidar com as pessoas, saberes a forma como tens de gerir a tua inteligência emocional para conseguires separar o teu mundo profissional do teu mundo pessoal (...)" (E3)

Do relato anterior, percebe-se que há alguma dificuldade em fornecer uma definição clara do que consiste um processo de *coaching*. No entanto menciona alguns conceitos que estão associados ao *coaching*. A motivação, como refere, poderá ser um dos benefícios resultantes do processo de *coaching*, opinião corroborada pelo estudo de Cox et al (2010) e a inteligência emocional poderá sofrer mudanças com uma formação de *coaching* a longo prazo, tal como afirmado por Grant (2007). A parte do discurso onde refere "(...) saberes a forma como tens de gerir a tua inteligência emocional (...)" é de facto uma capacidade que os indivíduos têm de ter para atingirem os seus objetivos da melhor forma e esse uso inteligente das emoções é importante tanto para o gestor/*coach* como para o *coachee* (David, 2005).

O entrevistado 5 refere que tenta aproximar a forma como age em reuniões de direção um pouco à área do *coaching*:

*"Conheço, conheço, não é que tenha tirado alguma vez algum curso de formação ou alguma certificação, conheço a metodologia, conheço o princípio. Eu próprio às vezes em algumas situações (...) vou lhe dar um exemplo: método de avaliação de desempenho ou a criação de uma tabela salarial global. Apesar de eu próprio dirigir um departamento e haver mais dois departamentos, eu tento sempre a esse nível e a nível dentro da própria direção e das reuniões de direção, agir um pouco mais ou aproximar um pouco mais à área do *coaching*. Obviamente não é uma coisa formalizada (...) é uma ideia futura que estou a pensar se vale a pena, nem que seja uma pequena formação sobre a área, poder fazê-la mais para avaliar metodologias e instrumentos, mas (...) ainda é uma fase embrionária (E5)"*

Relativamente à forma como tomaram conhecimento do *coaching*, alguns entrevistados conheceram através do seu percurso académico (licenciatura e mestrado), por pesquisa própria do tema e por contacto de empresas ou instituições dessa área.

3.4.2 Possível implementação do *coaching*

Todos os entrevistados considerariam a implementação de um programa de *coaching* na empresa, embora alguns sublinhem dar primeiro prioridade a outras situações:

*"Sim, não agora, porque acho também que o *coaching* para ter resultados as pessoas têm que estar predispostas e têm que saber o que é (...) acho que na minha atual empresa eu gostaria de implementar mas até estarmos nesse passo eu diria que ainda temos uns cinco*

anos, pelo menos, por causa primeiro das questões de feedback, de avaliação de desempenho, tudo isso antes de passarmos à questão do coaching” (E2)

“Isso pode ser algo a ser pensado a longo prazo. A curto e médio prazo é um bocado complicado porque estamos a falar de uma média e pequena empresa, onde a parte de uma empresa familiar está muito enraizada (...) não é tão fácil mudar mentalidades de uma hora para outra. Principalmente na área da construção civil, é uma área muito complicada (...)” (E3)

“Sim” (E4)

“Consideraria sim, mais uma vez é aquilo que estava a dizer, a ideia por si só é um pouco embrionária ainda no sentido de (...) ver muito bem...em que sentido é que iríamos...mas penso que na implementação de um plano de coaching, penso que essa questão propriamente se definiria logo à partida, ou seja, qual é que era o intuito do mesmo e como é que íamos avançar...por isso sim, não sei para quando, mas estaria aberto a isso sim”(E5)

Do relato anterior, dos entrevistados 2 e 5, importante salientar que, para os entrevistados avançarem com essa implementação, é necessário existir uma explicação inicial do processo de *coaching*. Deve ser explicado o porquê de se fazer esse processo, o que vai ser feito e como fazer, indo de encontro à fase de “reconhecer a abertura”, mencionada na literatura (Severgini, 2012). Apesar de referido na literatura outras desvantagens do executivo como *coach* (Cunha et al., 2008), a entrevistada 1 partilha a opinião de que o *coaching* deveria também ser feito por alguém externo à organização porque o executivo como *coach*, neste caso a chefia direta, não consegue centrar-se apenas no colaborador :

“Acho que sim, acho que deveria ser feito (...) e também acho que por vezes deveria ser feito por pessoas externas. É muito bom o coaching ser feito pela liderança mas também deverá existir ações pontuais de coaching feito por outras pessoas que estão alheias à realidade da empresa e que conseguem centrar-se mais no indivíduo porque aquilo que acontece muito quando é uma chefia direta a fazer uma sessão de coaching com o próprio colaborador é que não consegue só centrar-se na realidade do colaborador... mistura um pouco aquilo que é bom para o colaborador e o desenvolvimento do colaborador mas é muito difícil deixares de pensar também na envolvência que o colaborar tem com a empresa” (E1)

A implementação de um processo de *coaching* tem os seus obstáculos/dificuldades.

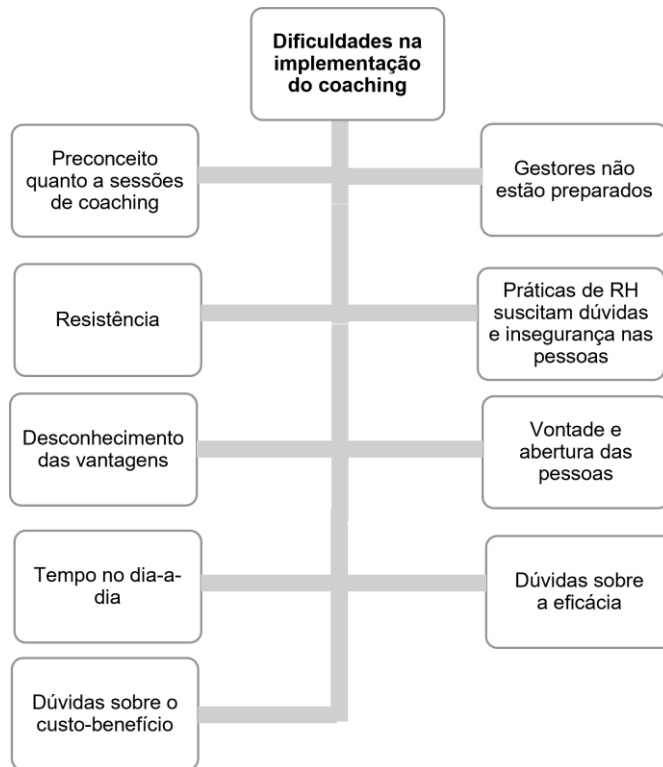


Figura 10: Dificuldades da implementação do *coaching* referidas pelos entrevistados
Fonte: Elaboração Própria

Através da Figura 10, é possível verificar-se as diversas dificuldades antecipadas pelos entrevistados relativas à implementação do processo de *coaching* e descritas nos seguintes relatos:

“(...) as pessoas em si não estão habituadas a qualquer prática de Recurso Humanos (...) suscita dúvidas e alguma insegurança e, portanto, estar a considerar...” olha agora vais fazer algumas sessões de coaching”, sem haver primeiro uma grande preparação, uma grande comunicação por parte da empresa sobre o que é, sobre os benefícios, sem ter essa campanha sólida não ia ter resultados e depois é a tal questão que é até as pessoas estarem com vontade e estarem abertas não adianta implementar” (E2)

“Digamos a parte do trabalhador (...) os trabalhadores em si da construção civil, era muito complicado porque eles estão habituados a chegar alí e a dar com o martelo...faz o que estiver e está feito. Ter de sentar, ouvir e depois tentar implementar isso... é um bocado complicado (...)” (E3)

“Uma das grandes dificuldades é as pessoas terem tempo no seu dia-a-dia (...) dedicarem-se à formação quer seja com o coaching quer seja com outro tipo de formação. Muitas vezes são as próprias pessoas que sentem que: Ah isto vai ocupar muito do meu tempo, não sei se o custo-benefício é bom... (...) depois também acho que ainda existe um certo... preconceito quanto a sessões de coaching. Acho que as pessoas levam muito para uma

vertente mais filosófica ou então para uma vertente da psicologia e realmente não é isso que o coaching é nas empresas” (E1)

Dos relatos anteriores infere-se que as dificuldades na implementação do *coaching*, mencionadas pelos entrevistados, estão relacionadas com os trabalhadores em si, nomeadamente o facto de as práticas de RH suscitarem dúvidas e insegurança nos trabalhadores, a resistência por parte dos mesmos, a falta de tempo para dedicarem a esta prática, as dúvidas sobre o custo-benefício e o preconceito existente relativamente a sessões de *coaching*, dificuldades essas mencionadas na literatura (De Vos & Willemse, 2011; Henville, 2012). A entrevistada 1 é da opinião que esse preconceito existe porque as pessoas pensam no *coaching* como uma vertente mais filosófica ou da área da psicologia, sendo perceptível que existe alguma confusão, por parte dos trabalhadores, sobre o que consiste um processo de *coaching* e as suas diferenças comparativamente a outras atividades de facilitação (neste caso com a terapia), opinião partilhada por Passmore e Lei (2019).

Por outro lado, as dificuldades na implementação também podem surgir da parte dos gestores (CIPD, 2018; De Vos & Willemse, 2011; Henville, 2012), como mencionado pela entrevistada 2:

“Primeiro os managers não estão preparados, portanto eles próprios ainda não fizeram nenhuma sessão, ouviram falar também, eles próprios têm algumas dúvidas sobre a eficácia. Portanto eles teriam que, não diria todos, mas alguns se calhar passar por esse processo (...)” (E2)

O entrevistado 5 não consegue mencionar nenhuma desvantagem em específico:

“Não sei bem sinceramente não sei como responder a essa questão porquê? Porque não conhecendo exatamente a forma como ira ser implementado, especificamente neste tipo de indústria, que é uma indústria pesada em que temos algumas características particulares (...) obriga, não sei, a eu ver primeiro de que forma é que o coaching poderia constituir uma vantagem” (E5)

Do relato anterior é perceptível que existem dúvidas, por parte do entrevistado, relativamente às vantagens do *coaching*. A entrevistada 4 menciona como dificuldades “a resistência ou o desconhecimento das vantagens”, que poderão surgir de ambas as partes, trabalhadores e gestores. Portanto, o facto de não se conhecerem as vantagens ou os benefícios que o *coaching* oferece pode constituir uma dificuldade ou obstáculo para a implementação do *coaching*, realidade corroborada pelo estudo CIPD (2018).

3.4.3 Síntese

Relativamente aos conhecimentos sobre a metodologia *coaching*, três entrevistados apenas ouviram falar do *coaching* mas ainda não vivenciaram este processo ou fizeram alguma formação sobre o mesmo. Em contraste, é perceptível que existem dois entrevistados que possuem um maior conhecimento deste processo pois já o praticaram nos seus percursos profissionais (numa PME e multinacional). Sendo que um desses entrevistados (que já experienciou o *coaching*) salientou que a indicação para tirar uma formação (para *coach* interno) lhe proporcionou um maior conhecimento

sobre o *coaching*. Portanto, pela análise dos discursos dos entrevistados, é possível afirmar-se que o *coaching* é uma prática conhecida, mas pouco praticada pelos gestores de PME entrevistados. Ao longo da análise dos discursos, percebeu-se, também, a existência de alguma confusão entre duas metodologias, o *coaching* e a mentoria, pois partilham algumas características semelhantes, opinião partilhada pelo autor Passmore e Lai (2019).

Relativamente à forma como tomaram conhecimento da metodologia *coaching*, os entrevistados mencionaram tomar conhecimento através do seu percurso académico (licenciatura e mestrado), em experiências profissionais anteriores, por pesquisa própria sobre o tema ou por contacto de empresas ou instituições dessa área. Sendo perceptível que o *coaching* se encontra bastante difundindo, visto ser um tema tratado nas universidades (“licenciatura e mestrado”), bastante divulgado em blogues e sites da internet, (“tomei conhecimento por pesquisa própria sobre o tema”) e algumas empresas oferecem este tipo de serviços, (“por contacto de empresas ou instituições dessa área”), realidade corroborada por Barosa-Pereira e Vieira (2014).

Relativamente à possível implementação de um programa de *coaching* nas empresas todos os entrevistados afirmam considerar a implementação deste processo. No entanto, pela análise dos discursos é perceptível ser dada prioridade a outras situações e que é necessário existir uma explicação do processo e o objetivo do mesmo. No que diz respeito às dificuldades antecipadas relativamente à implementação do *coaching* a maioria dos entrevistados, à exceção de um, mencionaram diversas dificuldades relacionadas com os trabalhadores (tempo, preconceito, vontade e abertura, etc) e relacionadas com os gestores (gestores não estão preparados e têm dúvidas sobre a eficácia). Pela análise dos discursos, infere-se que existem muitas dúvidas sobre o *coaching*, nomeadamente em relação às vantagens, à eficácia e ao custo-benefício do mesmo, realidade corroborada por Henville (2012).

Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

Neste estudo, foi elaborada a pesquisa teórica relativa a organizações positivas que são organizações que se focam nas forças dos trabalhadores, estão repletas de virtuosidade organizacional, promovem o bem-estar psicológico e alcançam níveis superiores de desempenho. As práticas positivas de uma organização estão associadas à cultura existente, na medida em que, o tipo de valores e crenças na cultura da organização podem promover (ou não) atitudes e comportamentos de apoio. O mesmo observa-se com o clima organizacional, na medida em que, a atitude positiva de um indivíduo ou equipa pode inspirar outro a aumentar o seu desempenho.

Importa realçar que o objetivo, da pesquisa teórica efetuada, não foi explanar sobre a temática da liderança, mas sim, associar o *coaching* a um processo de desenvolvimento e formação. Neste sentido abordaram-se alguns métodos de formação profissional e explanou-se, detalhadamente, o processo de *coaching*, tema central do estudo. Abordaram-se as características de ambos os intervenientes no processo de *coaching*, o *coach* e *coachee*, os elementos essenciais deste processo (*feedback* e escuta ativa) e alguns dos tipos de *coaching* e modelos existentes (C-FAR e GROW). Foram explanadas, também, as etapas do processo de *coaching* e competências associadas, a eficácia e dificuldades na implementação deste processo, finalizando-se com a diferenciação entre *coaching* e outras atividades de facilitação (mentoria e terapia/aconselhamento). Relativamente ao objetivo central do estudo que foi analisar e compreender a perceção de diferentes gestores de PME sobre o processo de *coaching* em contexto empresarial, infere-se que o *coaching* é uma prática conhecida, mas pouco praticada pelos gestores de PME entrevistados.

Um contributo essencial deste estudo, consistiu na criação de uma proposta de modelo de implementação do *coaching*. Visto serem mencionadas, pelos entrevistados, diversas dificuldades na implementação deste processo, criou-se uma proposta de modelo de implementação do *coaching*, que poderá ser explorado como futura linha de investigação. As dimensões desta proposta de modelo, elaboradas com base no respaldo teórico, estão representadas na Figura 11.

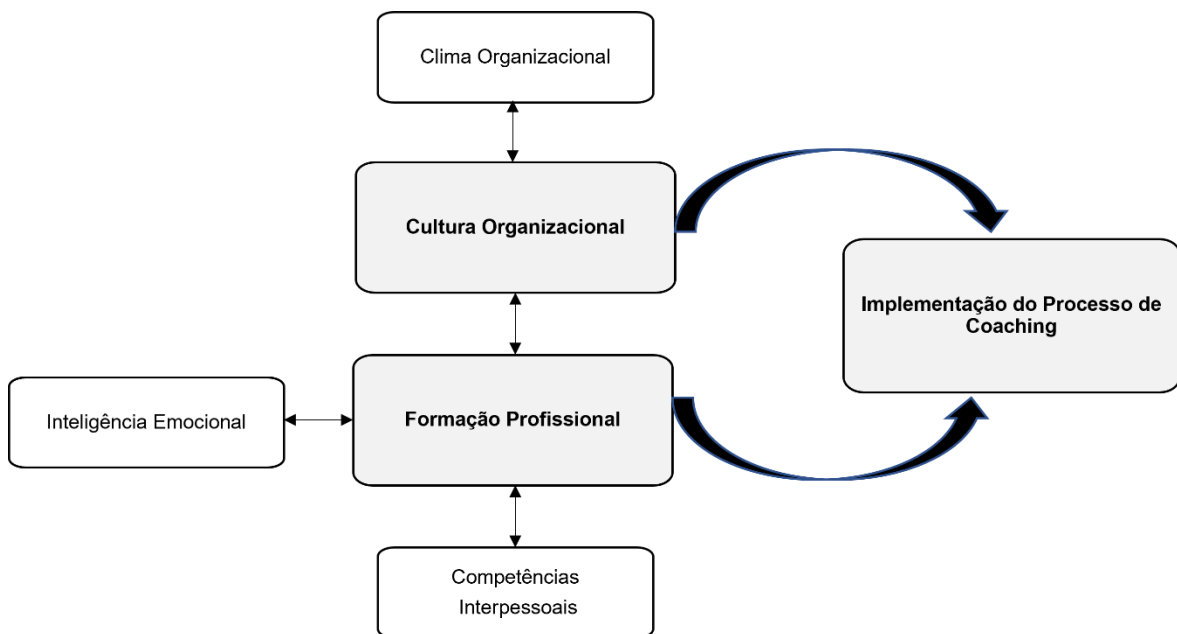


Figura 11: Proposta de um modelo de implementação do *coaching*
Fonte: Elaboração Própria

A primeira dimensão do modelo proposto diz respeito à cultura organizacional, enquanto a primeira dimensão a ser alvo de reflexão. Para implementar o processo de *Coaching* a cultura organizacional deve ser adaptativa e os seus valores partilhados por todos os membros. Quando os líderes de uma organização não são apoiantes e o método de liderança existente consiste em ordenar aos trabalhadores o que fazer e usam ameaças para ganhar produtividade a curto prazo, essa cultura

geral dificulta bastante a integração de princípios do *coaching* (CIPD, 2018). Atendendo que as dimensões da cultura e clima são indissociáveis, as mudanças operadas na cultura manifestam-se no clima organizacional que se caracteriza pela qualidade do ambiente psicológico da organização. Se a cultura for forte e adaptativa, o clima poderá ser mais favorável e contribuir para a satisfação dos trabalhadores.

A segunda dimensão diz respeito à formação profissional, baseada na aquisição e reforço de competências, ou seja, trata-se de encarar a formação profissional como um meio de capacitação de competências e não apenas de formação no plano teórico. A empresa deverá considerar o desenvolvimento de formação em áreas convergentes com o *coaching*, atendendo ao conjunto de benefícios para a empresa e para os trabalhadores. O treino de competências no contexto do sistema de formação profissional da empresa, procurará capacitar a chefia (o possível *coach*) de competências interpessoais, relacionadas com a inteligência emocional, sendo este um procedimento prévio à implementação de um processo de *coaching*. A implementação de um processo de *coaching* depende das características, competências e comportamentos do *coach* ou da chefia (International Cocaching Federation, 2021; Gan et al., 2020; Hamlin et al., 2006) e portanto é fundamental capacitá-los, através da formação profissional da empresa. Face ao exposto, apela-se às empresas que incluam nos seus planos de formação profissional o treino de competências interpessoais. Em suma, a cultura organizacional e o investimento em formação (para capacitar a chefia em competências interpessoais e emocionais) são dois pré-requisitos para a implementação do *coaching*.

Relativamente às limitações deste estudo, considera-se que a amostra utilizada é reduzida, podendo ser complementado com outras técnicas de recolha de dados, nomeadamente, um questionário dirigido a gestores e trabalhadores. Por outro lado, a utilização da versão gratuita do *software* Nvivo impossibilitou uma utilização mais aprofundada desta ferramenta, visto que existe um limite temporal de uso deste *software* (de 14 dias). Uma outra limitação está relacionada com a realização das entrevistas, atendendo à obtenção de algumas respostas vagas a determinadas questões.

Como outra futura linha de investigação, considerar-se-ia alargar a pesquisa a profissionais de *coaching*, de forma a obter a perceção dos mesmos em relação a este processo.

Referências Bibliográficas

- Ali, H. (2016). *What Makes a Great Coach? - International Coaching Federation*.
<https://coachingfederation.org/blog/what-makes-a-great-coach>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (1st ed.). Edições 70.
<https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>
- Barosa-Pereira, A. (2019, October). Empresas apostam em criar culturas de coaching. *Líder*.
<https://lidermagazine.sapo.pt/empresas-apostam-em-criar-culturas-de-coaching/>
- Barosa-Pereira, A., & Vieira, D. (2014). Coaching em Portugal: evolução das práticas dos coaches. *Investigação e Intervenção Em Recursos Humanos*, 1. <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i1.1908>
- Bernard, R. (2006). *Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches* (4th ed.). Rowman Altamira.
- Bozer, G., & Jones, R. J. (2018). Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: a systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 342–361. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1446946>
- Brandao, S. (2016, February 29). *O papel do coaching nas organizações positivas*. Resultado:Gestão Em Escritorios de Advocacia. <https://resultato.com.br/o-papel-do-coaching-nas-organizacoes-positivas/>
- Camara, P., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo humanator : recursos humanos e sucesso empresarial* (4th ed.). Alfragide: Dom Quixote. <https://cat.biblioteca.ipbeja.pt/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=58939>
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266–308. <https://doi.org/10.1177/0021886310395514>
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Kevin Ford, J., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 605–619. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.605>
- CIPD. (2018). *Organizational Barriers to Coaching*. Free Managment Books. <http://www.free-management-ebooks.com/faqch/models-12.htm>
- Costa, T. (2013). *Organizações positivas: análise de três escolas da ilha de São Miguel*. Universidade dos Açores.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2010). *The complete handbook of coaching* (3rd ed.). Sage Publications.
- Cunha, M., Rego, A., Lopes, M., & Ceitil, M. (2008). *Organizações Positivas: Manual de trabalho e*

- formação (1st ed.). Edições Sílabo.
- David, S. A. (2005). Integrating an Emotional Intelligence Framework Into Evidence-Based Coaching. In *Evidence-based coaching, Vol 1: Theory, research and practice from the behavioural sciences*. (pp. 57–67). Australian Academic Press. https://www.wellcoach.com/memberships/images/Emotional_Intelligence.pdf
- De Vos, A., & Willemse, I. (2011). Leveraging Training Skills Development in SMEs: An Analysis of East Flanders, Belgium. *OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers*. <https://doi.org/10.1787/5kg0vsrqwhf5-en>
- Digirolamo, J. A., & Thomas, J. (2020). *An exploration of the coach approach to managing and leading: A white paper for managers, leaders and professional coaches*. https://researchportal.coachfederation.org/Document/Pdf/abstract_3514
- DiGirolamo, J. A., & Tkach, J. T. (2019). An exploration of managers and leaders using coaching skills. *Consulting Psychology Journal*, 71, 195–218. <https://doi.org/10.1037/CPB0000138>
- Doyle, A. (2021). *Top Soft Skills Employers Value With Examples*. The Balance Careers. <https://www.thebalancecareers.com/list-of-soft-skills-2063770#toc-positive-attitude>
- Ellinger, A., & Bostrom, R. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 752–771. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/02621719910300810>
- Estevão, C. V., Gomes, C. A., Torres, L. L., & Silva, P. (2006). *Políticas e práticas de formação em organizações empresariais portuguesas: relato de uma investigação* (1st ed.). Centro de Investigação em Educação da Universidade do Minho,. <https://hdl.handle.net/1822/8147>
- Federation, International Coaching. (2021). *ICF, the Gold Standard in Coaching | Read About ICF*. <https://coachingfederation.org/about>
- Federation, International Cocaching. (2021, July 30). *The Gold Standard in Coaching | ICF - Core Competencies*. <https://coachingfederation.org/core-competencies>
- Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 31(6), 829–848. <https://doi.org/10.1177/0149206305279599>
- Fialho, J., Silva, C. A. da, & Saragoça, J. (2013). *Formação Profissional - Práticas organizacionais, políticas públicas e estratégias de ação*. Edições Sílabo. <https://www.almedina.net/forma-o-profissional-pr-ticas-organizacionais-pol-ticas-p-blicas-e-estrat-gias-de-a-o-1563882928.html>
- Fischer, R., & Beimers, D. (2009). “Put me in, Coach”: A pilot evaluation of executive coaching in the nonprof...: EBSCOhost. *Nonprofit Managente & Leadership*, 19. <https://doi.org/10.1002/nml.234>
- Flick, U., Kardoff, E., & Steiken, I. (2004). What is Qualitative Research? An Introduction to the Field. In U. Flick, E. Kardoff, & I. Steiken (Eds.), *A Companion to Qualitative Research* (1st ed., pp.

- 3–11). SAGE Publications Ltd. <https://www.semanticscholar.org/paper/1-What-is-Qualitative-Research-An-Introduction-to-Flick-Kardorff/eee3140887c3e90d3ad9137a7fe234b77c8aa0fe>
- Galvão, A. M. (2020). *Cover de processos e recursos de inovação pedagógica aplicados à aprendizagem*. Instituto Politécnico de Bragança. <http://hdl.handle.net/10198/21908>
- Galvão, A. M., Cabeceiro, S. F., & Pinheiro, M. B. (2016). Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas. In *3º Congresso Da Ordem Dos Psicólogos Portugueses [Paper Presentation]*, Porto, 969–985. <http://hdl.handle.net/10198/21906>
- Gan, G. C., Chong, C. W., Yuen, Y. Y., Yen Teoh, W. M., & Rahman, M. S. (2020). Executive coaching effectiveness: towards sustainable business excellence. *Https://Doi.Org/10.1080/14783363.2020.1724507*, 32(13–14), 1405–1423. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1724507>
- George, J., & Jones, G. (2011). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Pearson. https://www.sweetstudy.com/sites/default/files/q5/13/09/understanding_and_managing_organizational_behavior_6th_edit..._0.pdf
- Grant, A. M. (2007). Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training. *Industrial and Commercial Training*, 39(5), 257–266. <https://doi.org/10.1108/00197850710761945>
- Grant, A. M. (2011). Result List: Is it time to REGROW the GROW model? Issues related to teachin...: EBSCOhost. *The Coaching Psychologist*, 7. <https://web.p.ebscohost.com/ehost/results?vid=2&sid=4b7ce4c7-adbe-4619-91bf-04ff3d23ea08%40redis&bquery=Is+it+time+to+REGROW+the+GROW+model%3F+Issues+r+elated+to+teaching+coaching+session+structures&bdata=JmRiPWE5aCZkYj1idGgmZGI9Zm9oJmRiPWVyaWMmZGI9bHhoJmR>
- Grant, A. M. (2012). The Efficacy of Coaching. In *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring* (1st ed., Issue May, pp. 15–39). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118326459.ch2>
- Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396–407. <https://doi.org/10.1080/17439760902992456>
- Grant, A. M., & Hartley, M. (2013). Developing the leader as coach: insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace. *An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6(2), 102–115. <https://doi.org/10.1080/17521882.2013.824015>
- Grant, A. M., Passmore, J., Cavanagh, M. J., & Parker, H. (2010). The State of Play in Coaching Today: A Comprehensive Review of the Field. *International Review of Industrial & Organizational Psychology*, 3(25), 125–168. [http://www.mysgw.co.uk/Images/368/Grant et al \(2010\) The state of play in coaching.pdf](http://www.mysgw.co.uk/Images/368/Grant%20et%20al%20(2010)%20The%20state%20of%20play%20in%20coaching.pdf)
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269–287. <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.16387885>

- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D., & Beattie, R. S. (2006). Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-cultural study of managerial behaviours. *Human Resource Development International*, 9(3), 305–331. <https://doi.org/10.1080/13678860600893524>
- Harrell, M., & Bradley, M. (2009). *Data Collection Methods: Semi-Structured Interviews and Focus Groups*. RAND National Defense Research Institute. https://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR718.html
- Henriques, P. L., Curado, C., & Matos, P. V. (2017). The warmness seed: Long-term fruits of coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10(1), 66–81. <https://doi.org/10.1080/17521882.2016.1269236>
- Henville, N. (2012). Hard vs soft skills training. *Training Journal*, 41–44. <https://www.trainingjournal.com/articles/feature/hard-vs-soft-skills-training>
- Hicks, R., & McCracken, J. (2011). Coaching as a leadership style. *Physician Executive*, 37(5), 70–72. https://doi.org/10.1071/pyv21n4_br1
- Homan, M., & Miller, L. (2008). *Coaching in Organizations Best Coaching Practices From The Ken Blanchard Companies*. https://scholar.google.com.br/scholar?cluster=6836921145837369983&hl=pt-PT&as_sdt=0,5
- Houston, M. (2022, May). Business Coach, A Waste Of Money Or A Good Investment? *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/melissahouston/2022/05/16/business-coach-a-waste-of-money-or-a-good-investment/?sh=6d9b82efe015>
- Huczynski, A., & Buchanan, D. (2013). *Organizational Behaviour* (8th ed.). Pearson.
- Inc. (2020). *Organization Theory*. <https://www.inc.com/encyclopedia/organization-theory.html>
- Jamba, I. (2018). *Políticas e práticas de formação profissional continua: O caso de um grupo de empresas de consultoria e engenharia* [Dissertação, Instituto Politécnico de Setúbal]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/20873>
- Jones, G., & Spooner, K. (2006). Coaching high achievers. *Consulting Psychology Journal*, 58(1), 40–50. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.1.40>
- Kimiloglu, H., Ozturan, M., & Kutlu, B. (2017). Perceptions about and attitude toward the usage of e-learning in corporate training. *Computers in Human Behavior*, 72(2017), 339–349. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.02.062>
- Kunzler, C. E. B., & Schneider, E. (2012, April 18). COACHING: UMA METODOLOGIA PARA QUALIFICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL. *Revista Destaques Acadêmicos*, 4(1). <http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/135>
- Laforest, J., Bouchard, L., & Maurice, P. (2009). *Safety Diagnosis Tool Kit for Local Communities: Guide to Organizing Semi-Structured Interviews With Key Informants* (2nd ed.). Institut national de santé publique Québec. <https://www.inspq.qc.ca/en/publications/1437>
- Lago, É. (2020). *Coaching e Mentoring como Instrumento para Obter Sucesso Profissional Um*

- Estudo das Competências Desenvolvidas* [Beira Interior].
https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/10925/1/7602_16088.pdf
- Lai, Y.-L. (2014). *Enhancing Evidence-based Coaching Through the Development of a Coaching Psychology Competency Framework: Focus on the Coaching Relationship* [Doctoral Thesis, University of Surrey; Guildford].
<https://openresearch.surrey.ac.uk/esploro/outputs/doctoral/Enhancing-Evidence-Based-Coaching-Through-The-Development-of-a-Coaching-Psychology-Competency-Framework-Focus-on-the-Coaching-Relationship/99515286802346>
- Levasseur, R. E. (2013). People skills: Developing soft skills-A change management perspective. *Interfaces*, 43(6), 566–571. <https://doi.org/10.1287/inte.2013.0703>
- Lyu, W., & Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy*, 300(June), 117307. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2021.117307>
- Martins, S. (2019). *Atitudes empreendedoras e coaching psicológico como catalisador* [Relatório de estágio, Instituto Politécnico de Bragança, Biblioteca digital do IPB].
<http://hdl.handle.net/10198/19163>
- McInerney, É., Giga, S., & Morris, A. (2021). Does it last? A systematic review of the enduring effects on managers from ...: EBSCOhost. *International Coaching Psychology Review*, 16.
<https://web.p.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=c037c687-be0d-493c-a2d4-d9a797abe389%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRI#AN=152882685&db=a9h>
- Mellahi, K., Morrell, K., & Wood, G. (2010). Organizational behaviour and human resource management. In *The Ethical Business* (pp. 163–191). Macmillan Education UK.
- Myers, M. D., & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and Organization*, 2–26. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2006.11.001>
- Neves, C., Galvão, A. M., & Pereira, F. (2013). Motivational tools within organizational management. *Business and Economics Series- Proceedings of the 1st International Conference on Management, Marketing, Tourism, Retail, Finance and Computer Applications (MATREFC '13)*, 115–120. <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/8796>
- Neves, C., & Pereira, F. (2012). Gestão de emoções: Coaching no âmbito da gestão organizacional [Paper presentation]. *I Congresso Internacional de Inteligência Emocional e Educação, Oliveira de Azeméis*. <http://hdl.handle.net/10198/10636>
- Neville, C. (2007). Effective Learning Service: Introduction to Research and Research Methods. In *Bradford University School of Management*. Bradford University School of Management.
<https://www.yumpu.com/en/document/view/46492228/introduction-to-research-and-research-methods>
- Newton, N. (2010, October 4). *The use of semi-structured interviews in qualitative research: strengths and weaknesses*. Academia.

- https://www.academia.edu/1561689/The_use_of_semi-structured_interviews_in_qualitative_research_strengths_and_weaknesses
- Noe, R. A. (2016). *Employee Training and Development* (7th ed.). McGraw-Hill Education. http://www.aspu.edu.sy/laravel-filemanager/files/18/2017/مراجع_العلوم_الإدارية-Employee_Training_&_Development.pdf
- Olivero, G., Bane, D., & Kopelman, R. (1997). (PDF) Executive Coaching as a Transfer of Training Tool: Effects on Productivity in a Public Agency. *Public Personnel Management*, 26. https://www.researchgate.net/publication/279449781_Executive_Coaching_as_a_Transfer_of_Training_Tool_Effects_on_Productivity_in_a_Public_Agency
- Palmer, S., Cavanagh, M., Grant, A. M., Kemp, T., Lane, D., Linley, A., & Whybrow, A. (2006). International Coaching Psychology Review. *International Coaching Psychology Review*, 1(23), 16–17. https://groups.psychology.org.au/Assets/Files/ICPR_journal_1_April_2006.pdf
- Passmore, J., & Lai, Y.-L. (2019). Coaching psychology: exploring definitions and research contribution to practice? *International Coaching Psychology Review*, 14(2), 69–83. <https://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=794f7911-3df9-4d59-b275-fe7cc0988283%40sdc-v-sessmgr03>
- Rekalde, I., Rodríguez, J., Albizu, E., & Pilar, F.-F. (2017). Is executive coaching more effective than other management training and development methods? *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0688>
- Robbins, S., & Judge, T. (2012). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson.
- Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Rock, D., & Donde, R. (2008). Driving change with internal coaching programs. *Results Coaching Systems*, 40(1), 1–38. https://2uxlo5u7jf11pm3f36oan8d6-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2016/06/Driving_Organisational_Change_with_Internal_Coaching_Programs.pdf
- Rockwood, K. (2021, May). The Hard Facts About Soft Skills. *Society for Human Resource Management*. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/summer2021/pages/why-soft-skills-are-important.aspx>
- Sá, Patricia, Costa, A., & Gonçalves, A. (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: técnicas de recolha de dados* (Patricia Sá, A. P. Costa, & A. Moreira (eds.)). UA Editora. <https://doi.org/10.34624/ka02-fq42>
- Saraiva, D., & Almeida, A. (2017). Distinguir cultura organizacional e clima organizacional. *Revista Portuguesa de Gestão & Saúde*, 22, 24–31.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass. <http://www.untag->

- smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL CULTURE Organizational Culture and Leadership, 3rd Edition.pdf
- Selim, H. M. (2007). Critical success factors for e-learning acceptance: Confirmatory factor models. *Computers and Education*, 49(2), 396–413. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2005.09.004>
- Severgini, D. (2012). *As fase do coaching e os desafios encontrados neste processo* [Monografia, Lume, repositório digital]. <http://hdl.handle.net/10183/76596>
- Silva, S., & Dixe, M. dos A. (2020). *Sebenta de apoio à Unidade Curricular de Investigação II: Conteúdo Programático P3 – Investigação Qualitativa*. Politécnico de Leiria. <http://hdl.handle.net/10400.8/5250>
- Thompson, S. (2018). *Coaching for soft-skill development: an action research study with project managers* (Issue September 2018) [Dissertation, Universidade de Oxford Brookes]. https://documentsn.com/download/coaching-for-soft-skill-development-an-action-research_632a1.html
- Vasanthakumari, S. (2019). Soft skills and its application in work place. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 066–072. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2019.3.2.0057>
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2012). Human Resource Development. In *South-Western, Cengage Learning* (6th ed., Vol. 58, Issue 3). Cengage Learning. <https://doi.org/10.1007/s11575-013-0197-9>
- Wheeler, R. (2016). Soft Skills - The Importance of Cultivating Emotional Intelligence. *AALL Spectrum*, 16, 28–31. https://scholarship.law.bu.edu/faculty_scholarship/130/
- Whittier Allen, L., Manning, L., Francis, T. E., & Gentry, W. A. (2016). The Coach's View Coach and Coachee Characteristics Add Up to Successful Coaching Engagements. In *Center for creative leadership*. <http://cclinnovation.org/wp-content/uploads/2016/04/coachsviecharacteristics.pdf>
- Zhao, H., & Liu, W. (2020a). Managerial coaching and subordinates' workplace well-being: A moderated mediation study. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 293–311. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12280>
- Zhao, H., & Liu, W. (2020b). Managerial coaching and subordinates' workplace well-being: A moderated mediation study. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 293–311. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12280>

Anexos

Anexo A Guião da entrevista

Blocos	Objetivos	Tópicos	Notas/ Observações
Bloco A Legitimação e explicitação da entrevista	Situar a entrevista no contexto do trabalho académico. Criar clima de confiança e de colaboração.	O objetivo da entrevista é conhecer a perceção dos gestores de PME sobre o processo de <i>coaching</i> em contexto empresarial. Agradecer desde logo a presença e disponibilidade para a realização da entrevista. Informar que toda a informação que transmitir será confidencial. Deixar espaço para os entrevistados colocarem eventuais dúvidas.	Explicitar os objetivos da entrevista Prevê-se 20/25 minutos de entrevista.
Bloco B Dados sobre o percurso profissional do gestor	Recolher elementos sobre o percurso profissional do gestor	Anos de serviço na empresa Anos de experiência profissional como gestor Habilitação académica Cursos de formação frequentados	

<p>Bloco C</p> <p>Desenvolvimento Profissional (DP)</p>	<p>Recolher elementos sobre o processo de DP</p>	<p>Pedir que fale sucintamente sobre o processo de desenvolvimento profissional dos trabalhadores. Por exemplo no que respeita à formação profissional dos mesmos.</p> <p>A empresa tem um plano de formação profissional anual?</p> <p>Como é elaborado? Os trabalhadores são questionados sobre as áreas em que precisam de mais formação?</p> <p>A formação é promovida pela empresa? Em que áreas de educação e formação incide o plano formativo da empresa?</p> <p>A empresa oferece cursos de formação online?</p> <p>Alguns trabalhadores são acompanhados por algum supervisor mais experiente, fora da sua cadeia de comando, para a sua integração e aprendizagem na empresa?</p> <p>Os gestores recebem alguma formação relacionada com o desenvolvimento de competências interpessoais? Por exemplo, sobre a inteligência emocional ou como melhorar a sua comunicação com o outro.</p>	<p>Explorar como os trabalhadores acedem à formação profissional e que tipologia de formação frequentam/frequentaram.</p>
<p>Bloco D</p> <p>Competências</p>	<p>Identificar, junto do entrevistado, as competências pessoais e profissionais que mais valoriza</p>	<p>É incentivada a troca de feedback construtivo entre a chefia e os trabalhadores?</p> <p>Considera existir uma boa comunicação entre a chefia e os trabalhadores?</p> <p>Quando a situação assim o exige, considera ser uma figura de apoio, de fácil contacto e que demonstra empatia?</p> <p>Enquanto profissional, quais são as competências que mais valoriza?</p>	<p>Explorar as competências pessoais, sociais e profissionais que o gestor mais valoriza.</p>

Bloco E Metodologia <i>coaching</i>	Identificar os conhecimentos do entrevistado sobre a metodologia <i>coaching</i>	<p>Conhece a metodologia <i>coaching</i>? (se não, pedir que fale sobre a percepção que tem sobre <i>Coaching</i>)</p> <p>Se sim, como tomou conhecimento da prática de <i>coaching</i>? Foi através de algum curso acadêmico, formação específica, redes sociais..</p> <p>Visto que o <i>coaching</i> ajuda na promoção das competências e na mudança de comportamentos, consideraria a implementação de um programa de <i>coaching</i> na sua empresa? Se sim, quais as dificuldades que anteciparia na sua implementação?</p>	Indagar o conhecimento do gestor sobre a prática do <i>Coaching</i> .
Finalização da entrevista	Sumariar a principal informação e assegurar a sua compreensão.	Dar oportunidade ao entrevistado de esclarecer eventuais dúvidas. Agradecer ao entrevistado a sua colaboração.	

Anexo B Grelha de análise de conteúdo das entrevistas

Categoria	Subcategoria	Descritores	Unidades de registo
Percurso profissional dos gestores	Anos de serviço e experiência profissional	Anos de serviço na empresa	E1: "2 meses no entanto tudo o que eu vou responder é sobre a antiga empresa onde eu estava, que aí sim eu exercia uma função de liderança. Portanto vamos considerar 5 anos. Ok porque é tudo relativo à empresa anterior"
			E2: "Onde trabalho atualmente estou há cerca de 6 meses"
			E3: "Eu comecei em outubro de 2020, por isso um ano e meio mais ou menos. Mais coisa menos coisa..."
			E4: "26"
			E5: "Faço 6 anos de serviço este ano em setembro"
	Anos de experiência profissional	E1: "2 anos"	
		E2: "Ok, desde consultoria até agora...15,16,17,18,19,20,21,22... 7 ou 8 anos. Estou ali na transição"	
		E3: "2 e meio mais ou menos também. Estive a trabalhar um ano antes de vir para esta empresa"	
		E4: "Como gestora propriamente...talvez aí uns 16 anos"	
		E5: "Como gestor propriamente dito vamos pôr 10, que inclui estes 6 (anos na empresa atual) já".	

Categoria	Subcategoria	Descritores	Unidades de registo
Percurso profissional dos gestores	Habilitação académica e cursos de formação	Habilitação académica	<p>E1: "Licenciatura em gestão e desenvolvimento de recursos humanos e atualmente a frequentar o mestrado de gestão das organizações"</p> <p>E2: "Licenciatura em recursos humanos no ISCAP e estou atualmente a frequentar o mestrado na FEP em economia e gestão de recursos humanos"</p> <p>E3: "Sou licenciada em gestão e mestre em gestão empresarial"</p> <p>E4: "Licenciatura em serviços sociais"</p> <p>E5: "(...) licenciatura em economia e mestrado em economia de empresas"</p>
		Cursos de formação frequentados	<p>E1: "Sim eu desenvolvi uma formação em gestão de carreiras, desenvolvi uma formação em relatório único, desenvolvi uma formação em gestão da formação (...) e desenvolvi uma formação de CCP, ou seja, competências técnico pedagógicas de formadores, ou seja, para dar formação a outras pessoas"</p> <p>E2: "Nada em específico tirei uma em excel quando era muito nova e depois vou fazendo formações dentro das empresas mas nada com um grau... Por exemplo a mais complexa que fiz foi de coaching na minha anterior empresa e que aí já foi algumas horas..."</p> <p>E3: "Gestão (a licenciatura) e o mestrado foi gestão empresarial, ramo empresarial ambas na Utad. Estou agora a frequentar algumas cadeiras do curso de ciências empresariais em Felgueiras para complementar as mesmas de contabilidade para depois fazer o exame à ordem"</p> <p>E4: "Eu não tenho isso assim muito organizado... mas sim (frequentou) nada de muito extenso."</p> <p>E5: "Sim frequentei alguns cursos de formação, alguns mais curtos associados ao percurso profissional por exemplo já retirados aqui pela empresa. Os últimos dois cursos profissionais, que foram duas pós-graduações que tirei sob minha responsabilidade, foi uma pós-graduação em TIC e uma outra em higiene e segurança no trabalho"</p>

Categoria	Subcategoria	Descritores	Unidades de registo
Desenvolvimento profissional dos trabalhadores	Formação profissional	Existência (ou não) de um plano de formação	E1: <i>"Sim tinha"</i>
			E2: <i>"Sim tem (...) eu estou a criar os processos e o departamento de raiz. Portanto eles tinham já um plano de formação anual para cumprir o que está previsto na lei, contudo era muito... muitas formações internas sobre o produto, ou seja, a nível de desenvolvimento, perspectiva de carreira esses planos de formação não previam isso, não tinham isso em conta. Atualmente, este plano que já fiz este ano já é mais de encontro a desenvolver soft skills, com a posição de cada pessoa, perceber que tipo de formações é que as próprias pessoas gostariam de fazer"</i>
			E3: <i>"A empresa funciona muito à base de formações através da entidade M. É uma empresa de construção civil, quando se faz o exame de admissão para ver se está tudo a correr...se pode trabalhar naquela área. Aí sim nesse mesmo dia eles têm formações específicas da área deles. No entanto, para conseguirmos ter as horas normais fazemos isso anualmente"</i>
			E4: <i>"Tem mas não tem cumprido com muito rigor. Esperemos que agora as coisas estabilizem mas a pandemia fez com que esse plano não fosse muito rigoroso mas sim tem um plano"</i>
			E5: <i>"Temos, nós temos um plano de formação que é anual (...) A nossa certificação, específica do setor automóvel, tem no fundo três pilares em que se baseia: na parte do recrutamento e seleção, formação, satisfação e motivação (...) o pilar da formação obriga-nos a ter definido um plano anual e depois a avaliação do cumprimento do mesmo, seja em volume de horas, em volume de número de formações, por isso sim"</i>

Categoria	Subcategoria	Descritores	Unidades de registo
Desenvolvimento profissional dos trabalhadores	Formação profissional	Diagnóstico de necessidades de formação	<p>E1: "Nós fazemos sempre feedback mensal em que os gestores intermédios, que era o meu caso, ouviam os subordinados, colaboradores e existia sempre, em todas as reuniões mensais, um ponto que era perguntar se a pessoa necessitava de formação em algum ponto em específico (...)"</p>
			<p>E2: "Eles (os trabalhadores) serão no próximo ano, ou seja, o ideal seria já que o processo fosse: cada manager recolheria informação com os colaboradores numa avaliação de desempenho, numa reunião de feedback. Fariam chegar a informação, víamos o que era prioritário, o que era importante para o negócio e depois isso estaria no plano. Este ano (...) foi recolhida a informação juntamente com os managers sobre aquilo que era o entendimento deles sobre as pessoas, sobre se já lhes tinha sido referido algo, tive um ou dois casos em que se foi questionar a pessoa mas atualmente foi assim que foi feito. Foi diretamente com os managers a refletir sobre a equipa (...)"</p>
			<p>E3: "Não...é uma entidade externa que faz a formação, eles enviam-nos o diploma e nós vimos o que é que...mas o trabalhador em si não é questionado"</p>
			<p>E4: "Esse plano de formação normalmente é feito... o que é plano é questionado às equipas, quais são as necessidades de formação. E depois temos formação que é feita um bocadinho à "dobre" não é..isto é "olhe é preciso e faz-se!", não estava propriamente planeado mas normalmente é através(...) das questões que colocamos às equipas"</p>
			<p>E5: "Regra geral é elaborado todos os anos ou no final do ano ou no principio do ano seguinte, e é elaborado pela direção que traz como informação necessidades que cada um dos departamentos tem a esse nível (...) É assim questionados diretamente não são, mas nós temos sempre reuniões top 5 e depois top 15 em que essa informação flui. Há situações em que o próprio trabalhador terá necessidade de ter formação seja ela num determinado ano (..) e ele se sente essa necessidade é comunicado e normalmente depois essa informação vai chegando ao top 15 ou ao top 60, que é o top da direção, e aí é discutido obviamente e é incluída no plano (...)"</p>

Categoria	Subcategoria	Descritores	Unidades de registo
Desenvolvimento profissional dos trabalhadores	Formação profissional	Áreas de educação e formação do plano	<p>E1: "Então, haviam formações... por exemplo esta formação que eu falei (na pergunta dos cursos de formação frequentados) sobre gestão de carreira, CCP, Excel foi tudo desenvolvido através dessa empresa. Portanto eram áreas tudo a nível de desenvolvimento pessoal, a nível técnico como o excel por exemplo, a nível técnico também porque introduzimos um novo RP na empresa, ou seja, um sistema de gestão e então também tivemos formação sobre esse sistema, sobre... primeiros socorros também (...)"</p> <p>E2: "É muito em liderança (...). Portanto é muito direcionado para a liderança, para gestão da comunicação, comunicação eficaz, persuasão muito dentro dessa área da comunicação a "roçar" ali um bocadinho a gestão de conflitos e depois muito dentro das áreas do inglês, espanhol porque nós trabalhamos em diferentes mercados (...) e também do excel e outras ferramentas informáticas"</p> <p>E3: "É de construção civil"</p> <p>E4: "Áreas técnicas, humanas e questões de organização"</p> <p>E5: "O plano formativo normalmente tem aquela formação obrigatória que é na área da higiene e segurança no trabalho (...) Depois temos outras de cariz um pouco mais técnico (...) Temos também, por vezes, agendada formação em algum software específico (...) e formação em línguas. Por vezes, também formação digamos mais ao nível de gestão do tempo, liderança, em stress emocional. Fizemos também, não é tão frequente, mas também por vezes está incluída no plano, sim"</p>

Categoria	Subcategoria	Descritores	Unidades de registo
Desenvolvimento profissional dos trabalhadores	Tipologia da formação que frequentam/frequentaram	Existência de cursos de formação online	E1: "Nós eramos uma empresa de formação, ou seja, nós tínhamos acesso a todos cursos que quiséssemos bastava pedir para nos inscrever (...)"
			E2: "(...) a formação online pode ter efeito se a pessoa tiver mesmo vontade de fazer formação, se for algo que a pessoa quer. A sensação que eu tenho na minha experiência anterior é que realmente se a pessoa não tiver interesse, não estiver convencida quanto ao curso é muito fácil fazer só a formação e não reter nenhum conhecimento (...) por exemplo, tive um colaborador que fez uma formação técnica que é basicamente para condução de pesados. Ele tinha a possibilidade de fazer online e ele próprio preferiu fazer aos sábados a fazer online. Portanto ainda há ali muita percepção de que a formação online não tem os mesmos resultados
			E3: "Não"
			E4: "Sim oferece"
			E5: "É assim são, nós contratualizamos a entidade formadora que por vezes disponibiliza esses cursos online (...) vou ter um curso de formação em setembro que vai ser administrado através de... online, através de e-learning. Alguns deles têm de ser presencialmente quando às vezes envolve máquinas mas sim, principalmente no pós covid, muitas são transformadas em formação online"

Categoria	Subcategoria	Descritores	Unidades de registo
Desenvolvimento profissional dos trabalhadores	Tipologia da formação que frequentam/frequeraram	Acompanhamento por um supervisor para a integração e aprendizagem na empresa	<p>E1: "Tinha por exemplo, no meu caso, como entrou uma pessoa ao longo da minha permanência na empresa para o meu departamento quem fez esse acompanhamento fui eu. Se bem que a apresentação do novo colaborador foi feito pela chefia de topo (neste caso a CEO da empresa). Depois entregou a pessoa a mim que ia ser a chefia intermédia dela e que ia estar diretamente com ela e depois fiz eu o acolhimento, a explicação de funções e todo esse acompanhamento"</p> <p>E2: "(...) A integração é uma conversa que ando a ter com os managers...porque o ideal é que eles tenham um "buddy" e que não seja só assinar a folha porque o que eu sinto ainda por cima é que era muito isso, de fica assinado e está (riso), está integrado. Neste momento eu tento fazer (...) um acompanhamento muito próximo, que nem sempre os managers gostam, mas que eu sinto que tem de ser para perceber mesmo se estão a dar atenção, se estão a esclarecer as dúvidas, se a pessoa se está a sentir bem com a equipa (...) tenho também já agendado, passado quatro meses, conversas com eles (trabalhadores) formais no meu gabinete para os tirar do ambiente de trabalho deles e perceber como é que as coisas estão a correr, que dificuldades é que têm"</p> <p>E3: "Eles são pelos chefes de equipa. Nós temos os serventes, temos os carpinteiros, os ferrageiros e os trolhas, temos o chefe de equipa e acima do chefe de equipa temos o encarregado da obra ou o encarregado geral. O encarregado geral é quem está mais dentro do assunto, mas normalmente é o colega de equipa ou o chefe de equipa que lhe vai ensinando"</p> <p>E4: "Sim"</p> <p>E5: "Sim regra geral sim. É dentro da cadeia hierárquica, mas sim existe sempre um acompanhamento (...) Normalmente é elaborado um plano de integração, que é o mais abrangente possível e regra geral é supervisionado, é sempre seguido por uma pessoa".</p>

Categoria	Subcategoria	Descritores	Unidades de registo
Desenvolvimento profissional dos trabalhadores	Tipologia da formação que frequentam/frequenteram	Frequência de formação sobre competências interpessoais	<p>E1: <i>"Sim nós chegamos a ter essa formação por parte da nossa CEO porque a nossa CEO fez várias formações em coaching. Ela tinha uma certificação... de uma escola qualquer de coaching e então ela fazia o coaching connosco. Por exemplo lembro-me de ela (CEO) uma vez apresentou-nos o tópico da inteligência emocional, estratégias para lidar, neste caso, que era com os alunos utilizando a inteligência emocional. Estratégias de desenvolvimento pessoal sobre: como eu me sinto? O que quero ver desenvolvido em mim para atingir os meus objetivos (...) Por isso eu, mensalmente nessa feedback meeting que nós tínhamos mensal, tentava sempre levar um ou outro tema que englobasse o coaching embora eu não(..) tenha formação para...mas ela ela dava-me formação e eu ia lendo, desenvolvendo ferramentas... sempre focado no desenvolvimento pessoal Vs desenvolvimento profissional (...) cheguei a fazer uma ou outra dinâmica em que a pessoa escrevia aquilo que sentia e pensava, por exemplo, e no mês seguinte mostrava-me aquilo que tinha pensado durante esse mês (...)"</i></p> <p>E2: <i>"Eu sei que eles já fizeram algumas no ano passado, não todos.Está previsto para este ano um team building que envolve uma parte de liderança (...) não podendo fazer tudo no mesmo ano, vai ser certamente um programa de liderança. Portanto este ano vamos ter o primeiro bloco e uma parte mais informal em que podemos utilizar, o que está previsto é o lex year´s play, portanto algo mais interativo e depois uma parte mais descontraída também para se conhecerem porque, a nível de equipa de gestão, também são muito recentes e depois nos próximos anos veremos que módulos é que daremos em cada ano".</i></p> <p>E3: <i>"Não, a empresa ainda não está nesse patamar"</i></p> <p>E4: <i>"Não temos feito para os gestores não"</i></p> <p>E5: <i>"(...) Sinceramente não sabemos quando é que se vai voltar a repetir, o feedback não foi muito positivo, mas eu desconfio que foi por ser dado de forma online. Se nós voltarmos a repetir essa formação será uma formação que tem de ser dada presencial até por causa da própria dinâmica que se cria"</i></p>

Categoria	Subcategoria	Descritores	Unidades de registo
Competências Profissionais	Competências valorizadas	Competências que os gestores valorizam enquanto profissionais	E1: <i>"A comunicação é essencial, a liderança, a assertividade também...e o dinamismo também"</i>
			E2: <i>"É assim o primeiro é honestidade, a lealdade e obviamente não é a lealdade de a pessoa ter que ficar com um compromisso com a empresa para sempre...não, mas pelo menos de não fazer jogos empresariais, ser claro. Portanto diria que a honestidade, a lealdade e a predisposição para aprender. Portanto se a pessoa tiver estas três competências em princípio singará em qualquer área".</i>
			E3: <i>"Eu acho que a forma de conseguir trabalhar em equipa, de não só habilitares-te a fazer só o teu trabalho mas sim consegues ajudar os outros. Que acaba por facilitar muito o trabalho em si e o desenvolvimento deste, porque por muito que tu saibas fazer bem o teu trabalho se não consegues ajudar o outro e não estiveres a ajudar, acaba sempre por ficar alí alguma coisa atrasada".</i>
			E4: <i>"Adaptação, resiliência, autonomia. Acho que já chega, espírito crítico"</i>
			E5: <i>"Nós a nível de competências, nós temos(..) as competências de cada um dos trabalhadores, aquilo que nós...aquilo que eles possuem e aquilo que é o nosso ideal, por vezes existe um gap e nós temos que ajustar uma coisa a outra, mas regra geral temos que... isso existe formalmente. E essas competências são sempre divididas entre a parte das hard skills, a parte das habilitações, a parte da experiência e a parte das soft skills. O bom relacionamento, a parte de como gerir, principalmente nos supervisores, o gerir equipas, ok etc. Nós tentamos dar uma importância equitativa a isso (...) É obvio, por vezes depende um bocadinho da função. Há funções mais técnicas e operativas cujo as hard skills realmente facilitam a conciliação das mesmas, há outras em que nem tanto mas damos sempre importância a ambas"</i>

Categoria	Subcategoria	Descritores	Unidades de registo
Competências Profissionais	Competências relacionadas com o coaching	Incentivo de troca de feedback entre chefia e trabalhadores	<p>E1: “<i>Sim mensalmente nessas feedback meetings também existia um bloco destinado a ouvir os colaboradores e dar também o meu feedback sobre o desempenho desses colaboradores durante esse mês mas o feedback era 360 (...)</i>”</p>
			<p>E2: “<i>Não...não. É algo, é um dos preposítos que o diretor... que o CEO quando me contratou referiu (...) que temos de ter um plano para primeiro ensinar a dar feedback porque o feedback se não for bem dado pode ser muito prejudicial à pessoa e, portanto, primeiro ensinarmos a dar feedback. Ensinarmos o porquê e porque é que é importante (...) e segundo depois então criar um processo e criar atividades dinâmicas para fomentar que se dê feedback, porque um dos problemas principais é mesmo esse é não se dar feedback (...)</i>”.</p>
			<p>E3: “<i>É assim...é uma hierarquia muito horizontal não tão vertical. E às vezes acaba por perderes um bocadinho ali os papéis (...) digamos que é tipo uma empresa familiar, onde toda a gente se conhece, onde toda a gente fala o que quer e bem lhe apetece</i>”.</p>
			<p>E4: “<i>Sim</i>”</p>
			<p>E5: “<i>É assim esse feedback como parte de um plano de comunicação ainda não é uma coisa muito bem estruturada, mas existe. Nós temos uma ferramenta de melhoria contínua em que tudo o que é sugestão, tudo o que é opinião, é incluído lá e depois existe o feedback sobre a possibilidade de avançar com essa sugestão ou não se avançar com ela e porque razão (...) Ainda não é completamente estruturada porque isto faz parte de um plano (...) nós a partir do momento em que vamos avançar com a implementação dessa norma vamos melhorando isso, mas neste momento já existe para cada sugestão um feedback, uma resposta</i>”</p>

Categoria	Subcategoria	Descritores	Unidades de registo
Competências Profissionais	Competências relacionadas com o <i>coaching</i>	Comunicação entre chefia e trabalhadores	<p>E1: <i>"Não (comunicação mais formal)... claro que haviam reuniões... era um momento que era agendado mas não havia uma formalidade... a meu ver aquilo não era formal era uma conversa..."</i></p> <p>E2: <i>"Depende muito sinceramente. Porque eu noto que há managers que têm essa comunicação, essa abertura enquanto outros não tanto. Também por causa da dimensão da equipa, por ser mais difícil ter mais pessoas na equipa, acabam por se calhar não conseguir gerir tão bem mas tenho duas, três equipas em que a comunicação, a equipa financeira e comercial, parece-me que flui bastante portanto que há mesmo abertura e confiança e portanto há essa comunicação. Depois tem ali o departamento mais da produção, manutenção que acaba por ser mais fechado. Portanto...sim é mais complicado".</i></p> <p>E3: <i>"Não"</i></p> <p>E4: <i>"Sim (se considera por exemplo se a comunicação é mais formal entre todos, se é mais informal, se tem à vontade para comunicar ideias ou dúvidas?) sim é mais informal".</i></p> <p>E5: <i>"Podia ser melhor. O nosso plano de comunicação direcional é muito recente ainda. Ele foi implementado por uma equipa que teve aqui, uma start-up e no fundo implementamos esse plano e nós fomos retirando daí várias coisas e também das ferramentas Lean. O top 5, o top 15, o top 60 acabou por ser uma ferramenta que vem daí e que ajuda precisamente a essa melhoria de comunicação. A criação de um jornal na empresa também ajuda a esse próprio flow da comunicação, claro que ainda há algumas arestas que faltam alimar mas melhorou".</i></p>

Categoria	Subcategoria	Descritores	Unidades de registo
Competências Profissionais	Competências relacionadas com o coaching	Figura de apoio, fácil contacto e que demonstra empatia	<p>E1: <i>"Sim sinto que sim, apoiei as pessoas quando elas estavam em momentos menos bons e também apoiei quando as pessoas alcançaram objetivos e superaram em termos profissionais, sim"</i></p> <p>E2: <i>"Sim, sim isso considero e também com base no feedback que as pessoas têm dado. Portanto eu quando entrei passei, ainda agora tento sempre todos os dias ir ao chão de fábrica e tento sempre cumprimentar toda a gente e pelo menos passar por departamentos mais afastados para dizer olá, nem que seja, e tenho situações já em que os managers até ficam um bocadinho chateados e aborrecidos porque as pessoas vêm falar primeiro comigo em alguma situação e portanto eu noto isso, noto que apesar de ter sido a mais recente a chegar...que as pessoas sentem proximidade, sentem pelo menos que podem falar comigo à vontade".</i></p> <p>E3: <i>"Eu sou (riso), às vezes um bocadinho acessível demais e eles acham que eu tenho que resolver tudo (riso). Coisas que não têm nada a ver com a minha área mas há muito essa parte de trabalhas num escritório, tu é que tens responsabilidade, tu é que tens que falar com o chefe sobre isso e às vezes não tem nada a ver com a minha área. Dependendo do que é, eu posso ajudar ou não".</i></p> <p>E4: <i>"Sim"</i></p> <p>E5: <i>"Sim parte das minhas funções acabam por estar associadas a isso. Qualquer tipologia, situação de conflito, ou qualquer...acaba por ser algo que tenta-se resolver a nível departamental, às vezes tem de ser escalado. Já tivemos aqui uma ou outra situação em que esse escalamento foi necessário que chegou a mim e que tentei resolver da melhor maneira possível. Por isso sim, tento sempre faze-lo de maneira mais isenta possível. Nem sequer tendo uma opinião completa mente formada sobre o assunto, tento sempre agir um pouco mediador dessa situação de conflito e tentar resolvê-la nesse sentido"</i></p>

Categoria	Subcategoria	Descritores	Unidades de registo
Metodologia coaching	Conhecimento sobre a metodologia coaching	Conhece (ou não) o coaching	E1: "Sim"
			E2: "Sim, já"
			E3: "Sim já ouvi falar tenho umas vagas noções mas não é nada que... É assim, uma definição muito genérica é uma forma de motivação profissional dentro da área que estás ali a inserir...no nosso caso em gestão. Saberes lidar com as pessoas, saberes a forma como tens de gerir a tua inteligência emocional para conseguires separar o teu mundo profissional do teu mundo pessoal. Lidares alí um bocadinho..mas isso é muito na generalidade, depois depende muito da área em que te inseres".
			E4: "Sim"
			E5: "Conheço, conheço, não é que tenha tirado alguma vez algum curso de formação ou alguma certificação, conheço a metodologia, conheço o princípio.Eu próprio às vezes em algumas situações (...) vou lher dar um exemplo: método de avaliação de desempenho ou a criação de uma tabela salarial global. Apesar de eu próprio dirigir um departamento e haver mais dois departamentos, eu tento sempre a esse nível e a nível dentro da própria direção e das reuniões de direção, agir um pouco mais ou aproximar um pouco mais à área do coaching. Obviamente não é uma coisa formalizada (...) é uma ideia futura que estou a pensar se vale a pena, nem que seja uma pequena formação sobre a área, poder fazê-la mais para avaliar metodologias e instrumentos, mas (...) ainda é uma fase embrionária".
		Forma de conhecimento do coaching	E1: "Foi através da CEO e também tive conhecimento através da minha licenciatura. Uns tópicos foi o coaching e não só no mestrado também foi um tema abordado"
			E2: "Eu já tinha ouvido falar de coaching na licenciatura. Quando ouvi falar a primeira vez a sério, foi logo na minha primeira experiência profissional, que foi numa consultora, em que o nosso diretor fazia sessões de coaching(..) ele começou a explicar um bocadinho do que se tratava, qual era o propósito. Embora que, agora com a experiência que tenho, acho que era um bocadinho coaching/mentoring. Portanto não sei se seria 100% coaching (...) Depois na minha última experiência profissional, que foi numa multinacional (..) tínhamos mesmo estas conversas com os managers de quem é que poderia beneficiar de coaching, usávamos coaching também para coisas mais práticas. Por exemplo usávamos coaching para metodologia 5S. Portanto as pessoas tinham que saber implementar e nós íamos ter com a pessoa e fazíamos o que eles chamavam uma sessão de cocaching. Que era basicamente fazer perguntas e depois orientá-los para perceber se eles estavam a entender bem a metodologia, se a aplicavam bem (...) depois acabei mesmo por ser indicada para tirar a formação para coaching interno(...) E portanto, aí nesta minha última experiência, que eu aprendi mais...muito mais sobre o coaching, principalmente com a formação"
			E4: "Tomei conhecimento por pesquisa própria sobre o tema"
			E5: "Regra geral, normalmente sempre por contacto de empresas ou instituições dessa área, que acabam sempre por me contactar e sabendo que eu pertença à área de recursos humanos, seja por linkedIn, seja por email, acabam chegando as várias metodologias"

Categoria	Subcategoria	Descritores	Unidades de registo
Metodologia coaching	Possível implementação do coaching	Consideração da implementação do coaching na empresa	<p>E1: “Acho que sim, acho que deveria ser feito (...) e também acho que por vezes deveria ser feito por pessoas externas. É muito bom o coaching ser feito pela liderança mas também deverá existir ações pontuais de coaching feito por outras pessoas que estão alheias à realidade da empresa e que conseguem centrar-se mais no indivíduo porque aquilo que acontece muito quando é uma chefia direta a fazer uma sessão de coaching com o próprio colaborador é que não consegue só centrar-se na realidade do colaborador... mistura um pouco aquilo que é bom para o colaborador e o desenvolvimento do colaborador mas é muito difícil deixares de pensar também na envolvimento que o colaborador tem com a empresa”</p>
			<p>E2: "Sim, não agora, porque acho também que o coaching para ter resultados as pessoas têm que estar predispostas e têm que saber o que é. Portanto às vezes vejo muito, e havia muito isso na minha anterior empresa, de qualquer coisa o manager queria resolver com o coaching e não é bem assim. E, portanto, acho que na minha atual empresa eu gostaria de implementar mas até estarmos nesse passo eu diria que ainda temos uns cinco anos, pelo menos, por causa primeiro das questões de feedback, de avaliação de desempenho, tudo isso antes de passarmos à questão do coaching".</p>
			<p>E3: "Isso pode ser algo a ser pensado a longo prazo. A curto e médio prazo é um bocado complicado porque estamos a falar de uma média e pequena empresa, onde a parte de uma empresa familiar está muito enraizada apesar de já ter um número significativo de trabalhadores e que não é tão fácil mudar mentalidades de uma hora para outra. Principalmente na área da construção civil, é uma área muito complicada..Enquanto...ainda temos muito pessoal de 6º, 7º ano na construção civil e que para eles estar ali a ouvir alguma coisa, alguém a falar sobre uma área...para eles não interessa muito. É uma coisa que tem ser muito bem trabalhada"</p>
			<p>E4: "Sim"</p>
			<p>E5: "Consideraria sim, mais uma vez é aquilo que estava a dizer, a ideia por si só é um pouco embrionária ainda no sentido de (...) ver muito bem...em que sentido é que iríamos...mas penso que na implementação de um plano de coaching, penso que essa questão propriamente se definiria logo à partida, ou seja, qual é que era o intuito do mesmo e como é que íamos avançar...por isso sim, não sei para quando, mas estaria aberto a isso sim."</p>

Categoria	Subcategoria	Descritores	Unidades de registo
Metodologia coaching	Possível implementação do coaching	Dificuldades da implementação do coaching	<p>E1: "Uma das grandes dificuldades é as pessoas terem tempo no seu dia-a-dia(...) dedicarem-se à formação quer seja com o coaching quer seja com outro tipo de formação. Muitas vezes são as próprias pessoas que sentem que: Ah isto vai ocupar muito do meu tempo, não sei se o custo benefício é bom... Eu, nesta empresa agora, estou a sentir também isso que é o tempo que as pessoas têm para dedicar a este tipo de sessão e depois também acho que ainda existe um certo... preconceito quanto a sessões de coaching. Acho que as pessoas levam muito para uma vertente mais filosófica ou então para uma vertente da psicologia e realmente não é isso que o coaching é nas empresas".</p>
			<p>E2: "Primeiro os managers não estão preparados, portanto eles próprios ainda não fizeram nenhuma sessão, ouviram falar também, eles próprios têm algumas dúvidas sobre a eficácia. Portanto eles teriam que, não diria todos, mas alguns secalhar passar por esse processo. Depois as pessoas em si não estão habituadas a qualquer prática de RH (...) suscita dúvidas e alguma insegurança e portanto estar a considerar... "olha agora vais fazer algumas sessões de coaching", sem haver primeiro uma grande preparação, uma grande comunicação por parte da empresa sobre o que é, sobre os benefícios, sem ter essa campanha sólida não ia ter resultados e depois é a tal questão que é até as pessoas estarem com vontade e estarem abertas não adianta implementar"</p>
			<p>E3: "Digamos a parte do trabalhador que mais exerce a função da empresa, os trabalhadores em si da construção civil, era muito complicado porque eles estão habituados a chegar alí e a dar com o martelo...faz o que estiver e está feito. Ter de sentar, ouvir e depois tentar implementar isso... é um bocado complicado (...) Mas nós no escritório aí já eramos mais fácil, tanto eu como a minha colega (...) acabamos por perceber um bocadinho mais... E chegar a um ponto e dizer isto é bom porque... vai vos ajudar a separar as coisas, olhe conseguis ver por outro ponto de vista... há áreas que são muito complicadas..."</p>
			<p>E4: "A resistência ou o desconhecimento das vantagens"</p>
			<p>E5: "Não sei bem sinceramente não sei como responder a essa questão porquê? Porque não conhecendo exatamente a forma como iria ser implementado, especificamente neste tipo de indústria, que é uma indústria pesada em que temos algumas características particulares. O grau de absentismo é muito grande, há muitos desafios e então obriga, não sei, a eu ver primeiro de que forma é que o coaching poderia constituir uma vantagem, não lhe consigo responder à questão (riso), por mais que queira não estou bem a ver..."</p>

Anexo C Email convite para as entrevistas

Boa tarde,

O meu nome é Joana Madureira, sou estudante do 2ºano do Mestrado em Gestão das Organizações no Instituto Politécnico de Bragança (IPB-ESTIG). No âmbito da minha dissertação de mestrado, subordinada ao tema "*coaching* laboral", sob a orientação da Prof. Lúcia Lousada, pretende-se conhecer a perceção dos gestores sobre o processo de *coaching* em contexto empresarial. A metodologia utilizada é de cariz qualitativo, utilizando-se como técnica de recolha de dados a entrevista semi-diretiva. É neste contexto de académico de investigação que solicitamos a sua ajuda para participar neste estudo, através da realização de uma entrevista via Zoom, com a duração aproximada de 20 minutos. Garantimos a confidencialidade dos dados, os quais serão apenas utilizados para esta finalidade.

Caso aceite participar, queria ver consigo o melhor dia e hora para realizar a entrevista.

Muito obrigado pela sua colaboração,

Joana Madureira.

Anexo D Transcrição da entrevista: E1

Entrevistada 1

Ramo de atividade da Empresa: Administração Pública- Centro de formação profissional

Entrevistador: Quantos anos de serviço tem na empresa?

Entrevistado: 2 meses no entanto tudo o que eu vou responder é sobre a antiga empresa onde eu estava, que aí sim eu exercia uma função de liderança. Portanto vamos considerar 5 anos. Ok porque é tudo relativo à empresa anterior.

Entrevistador: Quantos anos de experiência profissional tem como gestora?

Entrevistado: 2 anos

Entrevistador: Quais as suas habilitações académicas?

Entrevistado: Licenciatura em gestão e desenvolvimento de recursos humanos e atualmente a frequentar o mestrado de gestão das organizações

Entrevistador: Quais os cursos de formação frequentados?

Entrevistado: Sim eu desenvolvi uma formação em gestão de carreiras, desenvolvi uma formação em relatório único, desenvolvi uma formação em gestão da formação e acho que foi só...ah e desenvolvi uma formação de CCP, ou seja, competências técnico pedagógicas de formadores, ou seja, para dar formação a outras pessoas.

Entrevistador: A empresa tem um plano de formação profissional anual?

Entrevistado: Sim tinha

Entrevistador: E como era elaborado esse plano? Os trabalhadores são questionados sobre as áreas em que precisam de mais formação?

Entrevistado: Nós fazemos sempre *feedback* mensal em que os gestores intermédios, que era o meu caso, ouviam os subordinados, colaboradores e existia sempre em todas as reuniões mensais um ponto que era perguntar se a pessoa necessitava de formação em algum ponto em específico.

Posteriormente, de dois em dois meses, mais ou menos, as chefias intermédias eram ouvidas pelas chefias de topo e faziam então um *report* sobre eventuais ações de formação que eram necessárias para desenvolvimento de competências dos colaboradores em geral. As chefias intermédias também tinham naturalmente essa possibilidade de reportarem às chefias superiores quais eram os tópicos, os temas que queriam ver desenvolvidos através de formação

Entrevistador: Em que áreas de educação e formação incide o plano formativo da empresa?

Entrevistado: Então, havia formações... por exemplo esta formação que eu falei sobre gestão de carreira, o CCP, Excel foi tudo desenvolvido através dessa empresa. Portanto eram áreas tudo a nível de desenvolvimento pessoal, a nível técnico como o Excel por exemplo, a nível técnico também porque tivemos...introduzimos um novo RP na empresa, ou seja, um sistema de gestão e então também tivemos formação sobre esse sistema, sobre... primeiros socorros também e são assim as que eu me lembro.

Entrevistador: A empresa oferece cursos de formação online?

Entrevistado: Nós eramos uma empresa de formação, ou seja, nós tínhamos acesso a todos cursos que quiséssemos bastava pedir para nos inscrever. Por exemplo, uma das minhas colegas estava a fazer um curso de seis meses que era próprio da empresa na altura era de apoio às crianças, ela gostava muito de crianças, pediu e inscreveu-se no curso, ou seja, ali como nós éramos uma escola de formação tínhamos acesso livre a todo o tipo de formação que nós quiséssemos

Entrevistador: Alguns trabalhadores são acompanhados por algum supervisor mais experiente, fora da sua cadeia de comando, para a sua integração e aprendizagem na empresa?

Entrevistado: Tinha por exemplo, no meu caso, como entrou uma pessoa ao longo da minha permanência na empresa para o meu departamento quem fez esse acompanhamento fui eu. Se bem que o primeiro a apresentação do novo colaborador às pessoas foi feita pela chefia de topo que neste caso era a CEO da empresa que fez a primeira apresentação depois entregou a pessoa a mim neste caso que ia ser a chefia intermédia dela e que ia estar diretamente com ela diariamente. E depois fiz eu o acolhimento, a explicação de funções e todo esse acompanhamento.

Entrevistador: Os gestores recebem alguma formação relacionada com o desenvolvimento de competências interpessoais? Por exemplo, sobre a inteligência emocional ou como melhorar a sua comunicação com o outro.

Entrevistado: Sim nós chegamos a ter essa formação por parte da nossa CEO porque a nossa CEO fez várias formações em *coaching*. Ela tinha uma certificação...de uma escola qualquer de *coaching* e então ela fazia o *coaching* connosco. Por exemplo, lembro-me perfeitamente de ela uma vez apresentou-nos o tópico da inteligência emocional, estratégias para lidar, neste caso, que era

com os alunos utilizando a inteligência emocional. Estratégias de desenvolvimento pessoal sobre: como eu me sinto? O que é que eu quero ver desenvolvido em mim para atingir os meus objetivos. Portanto ela acabava por fazer *coaching* conosco e incentivava as chefias intermédias, neste caso eu, a fazer também *coaching* com os colaboradores diretos. Por isso eu, mensalmente nessa *feedback meeting* que nós tínhamos mensal, tentava sempre levar um ou outro tema que englobasse o *coaching* embora eu não sei se...ah..não sei se..eu não tenho formação para... mas ela dava-me formação e eu ia lendo, desenvolvendo ferramentas... sempre focado no desenvolvimento pessoal Vs desenvolvimento profissional, ou seja, como é que a pessoa se sentia, o que é que a pessoa precisava para se desenvolver pessoalmente e ter impacto na sua atividade profissional. Tentava sempre através de conversas... e cheguei a fazer uma ou outra dinâmica em que a pessoa escrevia aquilo que sentia e pensava por exemplo e no mês seguinte mostrava-me aquilo que tinha pensado durante esse mês, ou seja, existia sempre essa preocupação de fazer, trazer ferramentas de *coaching*, de desenvolvimento pessoal para essas *feedback meetings*. Claro que se tu me disseres assim: ah mas com que base em que...ah com base em que

Entrevistador: Sim não tem um curso específico...

Entrevistado: Exatamente, só realmente a CEO é que tinha e tentava transmitir para as chefias intermédias aquilo que ela tinha aprendido.

Entrevistador: **É incentivada a troca de *feedback* construtivo entre a chefia e os trabalhadores?**

Entrevistado: Sim mensalmente nessas *feedback meetings* também existia um bloco destinado a ouvir os colaboradores e dar também o meu *feedback* sobre o desempenho desses colaboradores durante esse mês mas o *feedback* era 360 ok. Tanto de um lado como do outro, as pessoas eram ouvidas, claro que... umas vezes aquilo que diziam era implementado outras vezes não e havia sempre uma discussão com a direção perante aquilo que as pessoas nos diziam como é óbvio, mas havia esse *feedback*.

Entrevistador: **Considera existir uma boa comunicação entre a chefia e os trabalhadores? Se era uma comunicação mais formal ou informal..**

Entrevistado: Não... claro que haviam reuniões... era um momento que era agendado mas não havia uma formalidade... a meu ver aquilo não era formal era uma conversa .

Entrevistador: **Quando a situação assim o exige, considera ser uma figura de apoio, de fácil contacto e que demonstra empatia?**

Entrevistado: Sim sinto que sim, apoiei as pessoas quando elas estavam em momentos menos bons e também apoiei quando as pessoas alcançaram objetivos e superaram em termos profissionais, sim

Entrevistador: Enquanto profissional, quais são as competências que mais valoriza?

Entrevistado: Uma boa liderança, boas condições de trabalho nomeadamente físicas e de benefícios salariais, por exemplo, ou outros benefícios e ambiente de trabalho entre colegas, haver uma boa relação.

Entrevistador: Mas capacidades ou competências por exemplo de outro profissional...

Entrevistado: Ah certo... a comunicação. A comunicação é essencial, a liderança, a assertividade também... e o dinamismo também.

Entrevistador: Conhece a metodologia *coaching*?

Entrevistado: Sim

Entrevistador: Como tomou conhecimento da prática de *coaching*?

Entrevistado: Foi através da CEO e também tive conhecimento através da minha licenciatura. Uns tópicos foi o *coaching* e não só no mestrado também foi um tema abordado.

Entrevistador: Visto que o *coaching* ajuda na promoção das competências e na mudança de comportamentos, consideraria a implementação de um programa de *coaching* na sua empresa?

Entrevistado: Não há propriamente um programa de *coaching* definido isso não há eu acho que seria interessante existir, mas não há porque nós temos muitas formações, mas nenhuma delas é especificamente sobre *coaching*. Acho que sim, acho que existe algumas ferramentas de *coaching* que são implementadas, mas não é dado nome de programa de *coaching* mas acho que sim, acho que deveria ser feito e também acho que por vezes deveria ser feito por pessoas externas...que não soubessem...acho esse é um input bom neste tema que é: é muito bom o *coaching* ser feito pela liderança mas também deverá existir ações pontuais de *coaching* feito por outras pessoas que estão alheias à realidade da empresa e que conseguem centrar-se mais no indivíduo porque aquilo que acontece muito quando é uma chefia direta a fazer uma sessão de *coaching* com o próprio colaborador é que não consegue só centrar-se na realidade do colaborador... mistura um pouco aquilo que é bom para o colaborador e o desenvolvimento do colaborador mas é muito difícil deixares de pensar também na envolvimento que o colaborador tem com a empresa..

Entrevistador: Ok, por exemplo se esta atual empresa, se implementasse o *coaching* quais as dificuldades que anteciparia na sua implementação?

Entrevistado: Uma das grandes dificuldades é as pessoas terem tempo no seu dia-a-dia, nas suas tarefas normais dedicarem-se à formação quer seja com o *coaching* quer seja com outro tipo de formação. Muitas vezes são as próprias pessoas que sentem que: Ah isto vai ocupar muito do meu tempo, não sei se o custo benefício é bom... Portanto eu pelo menos nesta empresa agora estou a sentir também isso que é o tempo que as pessoas têm para dedicar a este tipo de sessão e depois também acho que ainda existe um certo... preconceito quanto a sessões de *coaching*, que eu acho que as pessoas levam muito para uma vertente mais filosófica ou então para uma vertente da psicologia e realmente não é isso que o *coaching* é nas empresas, é muito mais do que isso e acho que ainda existe uma confusão entre o que é a psicologia, o que é que é o *coaching* e o que é que é o desenvolvimento pessoal. Portanto acho que esse é um grande desafio, acho que isso poderia ser um problema numa fase inicial quando alguém fosse confrontado sobre ir fazer sessões de *coaching*. Sinceramente acho que sim

Anexo E Transcrição da entrevista: E2

Entrevistada 2

Atividade da Empresa: Materiais de construção

Entrevistador: Quantos anos de serviço tem na empresa?

Entrevistado: Onde trabalho atualmente estou há cerca de 6 meses

Entrevistador: Quantos anos de experiência profissional como gestora?

Entrevistado: Como gestora ou como técnica?

Entrevistador: Técnica ou gestora de recursos humanos...

Entrevistado: Ok, desde consultoria até agora...15,16,17,18,19,20,21,22... 7 ou 8 estou ali na transição.

Entrevistador: Quais as suas habilitações académicas?

Entrevistado: Licenciatura em recursos humanos que é a licenciatura que tenho atualmente no ISCAP e estou atualmente a frequentar o mestrado na FEP mas ainda não conta como concluído ainda estou também no primeiro ano...

Entrevistador: E qual é o nome do mestrado também?

Entrevistado: É mestrado em economia e gestão de recursos humanos.

Entrevistador: Quais os cursos de formação frequentados?

Entrevistado: Nada em específico tirei uma em Excel quando era muito nova e depois vou fazendo formações dentro das empresas, mas nada com um grau. Por exemplo a mais complexa que fiz foi de *coaching* na minha anterior empresa e que aí já foi algumas horas...

Entrevistador: A empresa tem um plano de formação profissional anual?

Entrevistado: Sim tem. Até agora, até à minha entrada. Se calhar este contexto é importante que é: Eu aceitei este desafio nesta empresa que estou há 6 meses porque eles são uma pequena e média empresa foram adquiridos por um grupo e eles não tinham recursos humanos, portanto eu

estou a criar os processos e o departamento de raiz. Portanto eles tinham já um plano de formação anual para cumprir o que está previsto na lei, contudo era muito... muitas formações internas sobre o produto, ou seja, a nível de desenvolvimento, perspectiva de carreira esses planos de formação não previam isso, não tinham isso em conta. Atualmente, este plano que já fiz este ano já é mais de encontro a desenvolver soft skills, com a posição de cada pessoa, perceber que tipo de formações é que as próprias pessoas gostariam de fazer. Portanto agora sim é mais completo e a pensar na progressão das pessoas

Entrevistador: E como era elaborado esse plano? Os trabalhadores são questionados sobre as áreas em que precisam de mais formação?

Entrevistado: Eles serão no próximo ano, ou seja, o ideal seria já que o processo fosse: cada manager recolheria informação com os colaboradores numa avaliação de desempenho, numa reunião de feedback. Fariam chegar a informação, víamos o que era prioritário, o que era importante para o negócio e depois isso estaria no plano. Este ano como foi o primeiro e, portanto, também entrei não muito tempo antes do início do ano, foi recolhida a informação juntamente com os managers sobre aquilo que era o entendimento deles sobre as pessoas, sobre se já lhes tinha sido referido algo, tive um ou dois casos em que se foi questionar a pessoa, mas atualmente foi assim que foi feito. Foi diretamente com os managers a refletir sobre a equipa. O ideal será que a partir do próximo ano, também vamos implementar um sistema que ajuda na gestão de competências e, portanto, no próximo ano a ideia era já recolher *inputs* diretamente das pessoas

Entrevistador: Em que áreas de educação e formação incide o plano formativo da empresa?

Entrevistado: É muito em liderança porque hoje em dia fala-se muito em liderança não só para a equipa de gestão, mas na auto liderança, na liderança pessoal, de nós, na nossa própria função. Portanto é muito direcionado para a liderança, muito direcionado para gestão da comunicação, comunicação eficaz, persuasão muito dentro dessa área da comunicação a “roçar” ali um bocadinho a gestão de conflitos e depois muito dentro das áreas do inglês, espanhol porque nós trabalhamos em diferentes mercados e, portanto, tem ali a parte de línguas e também de Excel e de outras ferramentas informáticas porque também temos de dar um *push* nesse sentido. Portanto já fazer as coisas de gestão manual, otimizar processo

Entrevistador: A empresa oferece cursos de formação online?

Entrevistado: É assim, a direção atualmente não acredita muito na eficácia da formação online. A formação online, eu tenho uma opinião muito própria, que é a formação online pode ter efeito se a pessoa tiver mesmo vontade de fazer formação, se for algo que a pessoa quer. Se for algo que a empresa diz “não mas isto é importante para o negócio vais fazer isto primeiro” e for a formação online, eu não posso falar obviamente com certezas porque não tenho dados para isso... mas a

sensação que eu tenho na minha experiência anterior é que realmente se a pessoa não tiver interesse, não estiver convencida quanto ao curso é muito fácil fazer só a formação e não reter nenhum conhecimento. Portanto quando é algo que as pessoas querem realmente faz sentido mas ainda agora, por exemplo, tive um colaborador que fez uma formação técnica portanto... ali de campo que é basicamente para condução de pesados. Fez a renovação, ele tinha a possibilidade de fazer online e ele próprio preferiu fazer aos sábados a fazer online. Portanto ainda há ali muita percepção de que a formação online não tem os mesmos resultados.

Entrevistador: Alguns trabalhadores são acompanhados por algum supervisor mais experiente, fora da sua cadeia de comando, para a sua integração e aprendizagem na empresa?

Entrevistado: Deveriam (riso) mas qual é o contexto? Nós estamos agora a ter muita gente nova. Portanto até agora não era muito posto em causa essa questão da integração porque as pessoas já estavam há vários anos na empresa. Mas neste momento eu começo já a ter uma percentagem de... ainda há pouco tempo estive a fazer esse indicador de trinta e tal por cento de pessoas que entraram há menos de dois anos, ou seja, desde a aquisição do grupo e nós temos oito processos de recrutamento em aberto agora, ou seja, para funções novas. Portanto essa questão da integração estamos a rever porque atualmente o que existe é: a colega que está de qualidade fazia esta gestão antes da minha entrada, portanto a pessoa vinha, ela dava uma formação sobre a norma ISO 9001 e depois basicamente havia uma folha em que ela registava que deu a formação a pessoa assinava e depois ficava digamos ao “abrigo” de um colega de trabalho que assina aquilo que passou e, portanto, os dois assinam e por fim o manager assinava. Só que esse processo estava a considerar a integração de duas, três semanas o que é “irrisório”, não é nada realista porque uma pessoa para estar verdadeiramente integrada, no mínimo, mínimo seis meses. Pronto as primeiras duas semanas é só para conhecer onde é que os balneários e por aí fora... E, portanto, isto é o que estava implementado até agora. A integração é uma conversa que ando a ter com os managers de como é que podemos fazer o processo para cada área...porque o ideal é que eles tenham um “buddy” e que não seja só assinar a folha porque o que eu sinto ainda por cima é que era muito isso, de fica assinado e está (riso), está integrado. E, portanto, eu prefiro ter um processo até que não tenha muitas assinaturas mas que eu saiba que a pessoa teve de facto acompanhamento. Neste momento eu tento fazer, sempre que tenho pessoas novas, tento fazer um acompanhamento muito próximo que nem sempre os managers gostam, mas que eu sinto que tem de ser para perceber mesmo se estão a dar atenção, se estão a esclarecer as dúvidas, se a pessoa se está a sentir bem com a equipa. Portanto até termos formalizado um novo processo tenho estado a acompanhar de perto as integrações. Ah e tenho também já agendado, passado quatro meses, tenho agendado conversas com eles formais no meu gabinete para os tirar do ambiente de trabalho deles e perceber como é que as coisas estão a correr, que dificuldades é que têm.

Entrevistador: Os gestores recebem alguma formação relacionada com o desenvolvimento de competências interpessoais? Por exemplo, sobre a inteligência emocional ou como melhorar a sua comunicação com o outro.

Entrevistado: Eu sei que eles já fizeram algumas no ano passado, não todos, está previsto para este ano humm...está previsto para este ano um *team building* que envolve uma parte de humm...liderança. Portanto o módulo ainda não está fechado, mas é para entrar nesses temas e vai ser provavelmente, não podendo fazer tudo no mesmo ano, vai ser certamente um programa de liderança. Portanto este ano vamos ter o primeiro bloco e uma parte mais informal em que podemos utilizar, o que está previsto é o *lex year's play*, portanto algo mais interativo e depois uma parte mais descontraída também para se conhecerem porque, a nível de equipa de gestão, também são muito recentes e depois nos próximos anos veremos que módulos é que daremos em cada ano.

Entrevistador: É incentivada a troca de feedback construtivo entre a chefia e os trabalhadores?

Entrevistado: Não...não. É algo, é um dos preósitos que o diretor... que o CEO quando me contratou referiu e que ainda agora refere que temos de ter um plano para primeiro ensinar a dar feedback porque o feedback se não for bem dado pode ser muito prejudicial à pessoa e, portanto, primeiro ensinarmos a dar feedback. Ensinarmos o porquê e porque é que é importante, nem sempre é perceptível, e segundo depois então criar um processo e criar atividades dinâmicas para fomentar que se dê feedback porque um dos problemas principais é mesmo esse é não se dar feedback. Portanto às vezes uma pessoa quando chega a mim algum tema já está “escalado” mil vezes e a primeira pergunta que eu faço é: mas falaram com ele? Não, portanto, não dá...(riso).

Entrevistador: Considera existir uma boa comunicação entre a chefia e os trabalhadores?

Entrevistado: Depende muito sinceramente. Porquê? Porque eu noto que há managers que têm essa comunicação, essa abertura enquanto que outros não tanto. Também por causa da dimensão da equipa, por ser mais difícil ter mais pessoas na equipa, acabam por secalhar não conseguir gerir tão bem mas tenho duas, três equipas em que a comunicação, a equipa financeira e comercial, parece-me que flui bastante portanto que há mesmo abertura e confiança e portanto há essa comunicação. Depois tem ali o departamento mais da produção, manutenção que acaba por ser mais fechado. Portanto...sim é mais complicado.

Entrevistador: Quando a situação assim o exige, considera ser uma figura de apoio, de fácil contacto e que demonstra empatia?

Entrevistado: Sim, sim isso considero e também com base no feedback que as pessoas têm dado. Portanto eu quando entrei passei, ainda agora tento sempre todos os dias ir ao chão de fábrica e tento sempre cumprimentar toda a gente e pelo menos passar por departamentos mais afastados para dizer olá, nem que seja, e tenho situações já em que os managers até ficam um bocadinho

chateados e aborrecidos porque as pessoas vêm falar primeiro comigo em alguma situação e portanto eu noto isso, noto que apesar de ter sido a mais recente a chegar...que as pessoas sentem proximidade, sentem pelo menos que podem falar comigo à vontade.

Entrevistador: Enquanto profissional, quais são as competências que mais valoriza?

Entrevistado: Mas num profissional de RH ou em geral?

Entrevistador: De RH ou em geral...

Entrevistado: É assim o primeiro é honestidade... a lealdade e obviamente não é a lealdade de a pessoa ter que ficar com um compromisso com a empresa para sempre...não, mas pelo menos de não fazer jogos empresariais, ser claro. Portanto hmm... diria que a honestidade, a lealdade e a predisposição para aprender. Portanto se a pessoa tiver estas três competências em princípio hmm... singará em qualquer área.

Entrevistador: Conhece a metodologia *coaching*?

Entrevistado: Sim, já.

Entrevistador: Como tomou conhecimento da prática de *coaching*?

Entrevistado: Sim hmm.. eu já tinha ouvido falar de *coaching* na licenciatura. Portanto já há 9, 10 anos atrás mas depois quando ouvi falar a primeira vez a sério, ou seja, que eu tenha prestado atenção e tenha visto em prática no ambiente empresarial foi logo na minha primeira experiência profissional, que foi numa consultora, em que o manager, o nosso diretor fazia sessões de *coaching*. Portanto, era um dos serviços que nós tínhamos e depois até tínhamos o nosso chefe de delegação norte, que eu trabalhava diretamente, que tirou a certificação e que usava como “cobaia” portanto foi quando eu comecei a perceber como é que era feito. Depois comecei a ouvir algumas sessões, sem querer, porque obviamente é confidencial, mas falava depois com o nosso CEO sobre isso e ele começou a explicar um bocadinho do que se tratava, qual era o propósito. Embora que agora com a experiência que tenho acho que era um bocadinho *coaching*/mentoring. Portanto não sei se seria 100% *coaching* mas acho que às vezes também é preciso entrar um bocadinho pelo mentoring. Depois na minha última experiência profissional, que foi numa multinacional, já com processos muito estruturados, já a nível de recursos humanos bastante desenvolvida, acho que já é uma referência. Nós tínhamos mesmo, e eu estava com a parte de desenvolvimento e informação, tínhamos mesmo estas conversas com os managers de quem é que poderia beneficiar de *coaching*, usávamos *coaching* também para coisas mais práticas, portanto se calhar não neste sentido para a tua investigação, mas por exemplo usávamos *coaching* para metodologia 5S para dar um exemplo fácil. Portanto as pessoas tinham que saber implementar e nós, de vez em quando, todos íamos à vez não é...não íamos todos à mesma pessoa, íamos ter com a pessoa e fazíamos o que eles chamavam uma sessão de *coaching*. Que era basicamente fazer perguntas e depois orientá-los

para perceber se eles estavam a entender bem a metodologia, se a aplicavam bem. Portanto chamavam-lhe *coaching* mas não é este *coaching* de...orientação. E depois acabei mesmo por ser indicada para tirar a formação para *coaching* interno, portanto que a empresa promovia muitas atividades de *coaching*. Por exemplo tínhamos o *coaching* café, que eram sessões mais rápidas, tínhamos a sessão one to one que era o mínimo de cinco sessões com o coach interno da empresa. Tínhamos também o coach internacional para posições mais de chefia, em que eles podiam escolher o coach que trabalhe no grupo mas noutra país ou noutra área e portanto já tínhamos mesmo uma ferramenta digital de *coaching* implementado onde as pessoas podiam-se candidatar e por aí fora. E, portanto, aí nesta minha última experiência, que eu aprendi mais...muito mais sobre o *coaching*, principalmente com a formação.

Entrevistador: Visto que o *coaching* ajuda na promoção das competências e na mudança de comportamentos, consideraria a implementação de um programa de *coaching* na sua empresa?

Entrevistado: Sim, não agora, porque acho também que o *coaching* para ter resultados as pessoas têm que estar predispostas e têm que saber o que é. Portanto às vezes vejo muito, e havia muito isso na minha anterior empresa, de qualquer coisa o manager queria resolver com o *coaching* e não é bem assim. E, portanto, acho que na minha atual empresa eu gostaria de implementar mas até estarmos nesse passo eu diria que ainda temos uns cinco anos, pelo menos, por causa primeiro das questões de feedback, de avaliação de desempenho, tudo isso antes de passarmos à questão do *coaching*.

Entrevistador: Se sim, quais as dificuldades que anteciparia na sua implementação?

Entrevistado: Primeiro os managers não estão preparados, portanto eles próprios ainda não fizeram nenhuma sessão, ouviram falar também, eles próprios têm algumas dúvidas sobre a eficácia. Portanto eles teriam que, não diria todos, mas alguns se calhar passar por esse processo os mais... os que tiverem mais... mas aí está se tiverem muitas dúvidas não vai ter os resultados esperados. Depois as pessoas em si não estão habituados a qualquer prática de RH, ou seja, já aquilo que nós vamos querer implementar da avaliação de desempenho, de termos outro tipo de formações suscita dúvidas humm... e alguma insegurança e portanto estar a considerar..."olha agora vais fazer algumas sessões de *coaching*", sem haver primeiro uma grande preparação, uma grande comunicação por parte da empresa sobre o que é, sobre os benefícios, sem ter essa campanha sólida não ia ter resultados e depois é tal questão que é até as pessoas estarem com vontade e estarem abertas não adianta implementar. Portanto ainda falta um longo caminho pela frente (riso).

Anexo F Transcrição da entrevista: E3

Entrevistada 3

Atividade da Empresa: Construção civil

Entrevistador: Quantos anos de serviço tem na empresa?

Entrevistado: Eu comecei em outubro de 2020, por isso um ano e meio mais ou menos. Mais coisa menos coisa...

Entrevistador: Quantos anos de experiência profissional como gestora?

Entrevistado: 2 e meio mais ou menos também. Estive a trabalhar um ano antes de vir para esta empresa.

Entrevistador: Quais as suas habilitações académicas?

Entrevistado: Sou licenciada em gestão e mestre em gestão empresarial. Neste momento estou a complementar cadeiras para depois fazer o exame à ordem dos contabilistas

Entrevistador: Quais os cursos de formação frequentados?

Entrevistado: Gestão, a licenciatura, e o mestrado foi gestão empresarial, ramo empresarial ambas na UTAD. Estou agora a frequentar algumas cadeiras do curso de ciências empresariais em Felgueiras para complementar as mesmas de contabilidade para depois fazer o exame à ordem

Entrevistador: A empresa tem um plano de formação profissional anual?

Entrevistado: A empresa funciona muito à base de formações através da Entidade M. É uma empresa de construção civil, quando se faz o exame de admissão para ver se está tudo a correr...se pode trabalhar naquela área. Aí sim nesse mesmo dia eles têm formações específicas da área deles. No entanto, para conseguirmos ter as horas normais fazemos isso anualmente.

Entrevistador: E como era elaborado esse plano? Os trabalhadores são questionados sobre as áreas em que precisam de mais formação?

Entrevistado: Como assim...questionados pela empresa?

Entrevistador: Sim, ou pelo gestor neste caso de recursos humanos...

Entrevistado: Não...é uma entidade externa que faz a formação, eles enviam-nos o diploma e nós vimos o que é que...mas o trabalhador em si não é questionado.

Entrevistador: Em que áreas de educação e formação incide o plano formativo da empresa?

Entrevistado: É de construção civil

Entrevistador: Não sei se eles dão algum curso de línguas ou...

Entrevistado: As línguas eles aprendem na obra...Se a obra é em Espanha eles aprendem espanhol... se a obra é na Bélgica eles aprendem Francês..

Entrevistador: A empresa oferece cursos de formação online?

Entrevistado: Não

Entrevistador: Alguns trabalhadores são acompanhados por algum supervisor mais experiente, fora da sua cadeia de comando, para a sua integração e aprendizagem na empresa?

Entrevistado: Eles são pelos chefes de equipa. Nós temos os serventes, temos os carpinteiros, os ferrageiros e os trolhas, temos o chefe de equipa e acima do chefe de equipa temos o encarregado da obra ou o encarregado geral. O encarregado geral é quem está mais dentro do assunto, mas normalmente é o colega de equipa ou o chefe de equipa que lhe vai ensinando. É uma área muito complicada para ser dada informações online... (riso)

Entrevistador: Os gestores recebem alguma formação relacionada com o desenvolvimento de competências interpessoais? Por exemplo, sobre a inteligência emocional ou como melhorar a sua comunicação com o outro.

Entrevistado: Não, a empresa ainda não está nesse patamar.

Entrevistador: É incentivada a troca de feedback construtivo entre a chefia e os trabalhadores?

Entrevistado: É assim...é uma hierarquia muito horizontal não tão vertical. E às vezes acaba por perderes um bocadinho ali os papéis... mas há muita...digamos que é tipo uma empresa familiar, onde toda a gente se conhece, onde toda a gente fala o que quer e bem lhe apetece.

Entrevistador: Considera existir uma boa comunicação entre a chefia e os trabalhadores?

Entrevistado: Não

Entrevistador: Quando a situação assim o exige, considera ser uma figura de apoio, de fácil contacto e que demonstra empatia?

Entrevistado: Eu?

Entrevistador: Sim

Entrevistado: Eu sou (riso), às vezes um bocadinho acessível demais e eles acham que eu tenho que resolver tudo (riso). Coisas que não têm nada a ver com a minha área, mas há muito essa parte de trabalhas num escritório, tu é que tens responsabilidade, tu é que tens que falar com o chefe sobre isso e às vezes não tem nada a ver com a minha área. Dependendo do que é, eu posso ajudar ou não.

Entrevistador: Enquanto profissional, quais são as competências que mais valoriza?

Entrevistado: Eu acho que a forma de conseguir trabalhar em equipa, de não só habilitares-te a fazer só o teu trabalho mas sim consegues ajudar os outros. Que acaba por facilitar muito o trabalho em si e o desenvolvimento deste porque por muito que tu saibas fazer bem o teu trabalho se não consegues ajudar o outro e não estiveres a ajudar acaba sempre por ficar alí alguma coisa atrasada.

Entrevistador: Conhece a metodologia *coaching*?

Entrevistado: Sim já ouvi falar tenho umas vagas noções, mas não é nada que...

Entrevistador: Mas sabe assim, não uma definição, mas assim mais ou menos o que é...

Entrevistado: É assim uma definição muito genérica é uma forma de motivação profissional dentro da área que estás ali a inserir...no nosso caso em gestão. Saberes lidar com as pessoas, saberes a forma como tens de gerir a tua inteligência emocional para consegues separar o teu mundo profissional do teu mundo pessoal. Lidares ali um bocadinho..mas isso é muito na generalidade, depois depende muito da área em que te inseres.

Entrevistador: Visto que o *coaching* ajuda na promoção das competências e na mudança de comportamentos, consideraria a implementação de um programa de *coaching* na sua empresa?

Entrevistado: Isso pode ser algo a ser pensado a longo prazo. A curto e médio prazo é um bocado complicado porque estamos a falar de uma média e pequena empresa, onde a parte de uma empresa familiar está muito enraizada apesar de já ter um número significativo de trabalhadores e que não é tão fácil mudar mentalidades de uma hora para outra. Principalmente na área da

construção civil, é uma área muito complicada. Isso é fácil por exemplo num escritório de contabilidade onde já é tudo mais estudado, digamos assim, onde tenham mais níveis de acesso para o ensino e que saibam a forma como têm de proceder nisso. Enquanto...ainda temos muito pessoal de 6º, 7º ano na construção civil e que para eles estar ali a ouvir alguma coisa, alguém a falar sobre uma área...para eles não interessa muito. É uma coisa que tem de ser muito bem trabalhada.

Entrevistador: Quais as dificuldades que anteciparia na sua implementação?

Entrevistado: A parte do...digamos a parte do trabalhador que mais exerce a função da empresa, os trabalhadores em si da construção civil, era muito complicado porque eles estão habituados a chegar ali e a dar com o martelo...faz o que estiver e está feito. Ter que sentar, ouvir e depois tentar implementar isso... é um bocado complicado. Agora na área...nós no escritório neste momento só somos duas. Mas nós no escritório aí já eramos mais fácil, tanto eu como a minha colega, ela também é licenciada, e acabamos por perceber um bocadinho mais...aí a dinâmica disso. E chegar a um ponto e dizer isto é bom porque... vai vos ajudar a separar as coisas, olhe conseguis ver por outro ponto de vista... há áreas que são muito complicadas...

Anexo G Transcrição da entrevista: E4

Entrevistada 4

Atividade da Empresa: Metalomecânica e construção civil

Entrevistador: Quantos anos de serviço tem na empresa?

Entrevistado: 26

Entrevistador: Quantos anos de experiência profissional como gestora?

Entrevistado: Como gestora propriamente...talvez aí uns 16...não registo normalmente muito essas coisas...portanto, mas a assumir cargos de gestão se calhar há uns 15, 16 anos

Entrevistador: Quais as suas habilitações académicas?

Entrevistado: Licenciatura

Entrevistador: Quais os cursos de formação frequentados?

Entrevistado: Sim eu não tenho isso assim muito organizado... mas sim nada de muito extenso

Entrevistador: Poderia só dizer-me o nome da licenciatura?

Entrevistado: Em serviços social, tem tudo haver não é...

Entrevistador: A empresa tem um plano de formação profissional anual?

Entrevistado: Tem, mas não tem cumprido com muito rigor, mas também devido às circunstâncias que têm acontecido, esperemos que agora as coisas estabilizem mas a pandemia fez com que esse plano não fosse muito rigoroso mas sim tem um plano.

Entrevistador: E como era elaborado esse plano? Os trabalhadores são questionados sobre as áreas em que precisam de mais formação?

Entrevistado: Esse plano de formação normalmente é feito... o que é plano é perguntado, portanto é questionado às equipas, quais são as necessidades de formação. E depois temos formação que é feita um bocadinho à dobre não é..isto é "olhe é preciso e faz-se", não tava propriamente planeado

mas também se calhar é assim mesmo mas normalmente é através da pergunta, das questões que colocamos às equipas.

Entrevistador: Ainda parte desta também era se os trabalhadores são questionados sobre as áreas em que precisam de formação também?

Entrevistado: Sim nós fizemos um estudo ao clima organizacional, portanto no final do ano também essa foi uma das questões. Nós estamos a fazer todo um trabalho de...nós estamos neste momento num projeto de criação de um sistema integrado de gestão de recursos humanos, portanto o que quer dizer que estamos a começar mesmo da base, porque nós somos uma empresa que cresceu muito em pouco tempo e então agora também na questão dos recursos humanos e, portanto, há coisas que nós não fazemos de uma forma organizada mas estamos a começar a fazer.

Entrevistador: Em que áreas de educação e formação incide o plano formativo da empresa?

Entrevistado: Áreas técnicas, humanas e questões de organização.

Entrevistador: A empresa oferece cursos de formação online?

Entrevistado: Sim oferece.

Alguns trabalhadores são acompanhados por algum supervisor mais experiente, fora da sua cadeia de comando, para a sua integração e aprendizagem na empresa?

Entrevistado: Sim.

Entrevistador: Os gestores recebem alguma formação relacionada com o desenvolvimento de competências interpessoais? Por exemplo, sobre a inteligência emocional ou como melhorar a sua comunicação com o outro.

Entrevistado: Não temos feito para os gestores não, neste momento ainda não.

Entrevistador: E os trabalhadores têm tido algumas formações?

Entrevistado: Nessas áreas não.

Entrevistador: É incentivada a troca de feedback construtivo entre a chefia e os trabalhadores?

Entrevistado: Sim

Entrevistador: Considera existir uma boa comunicação entre a chefia e os trabalhadores?

Entrevistado: Sim (se considera por exemplo se a comunicação é mais formal entre todos, se é mais informal, se tem à vontade para comunicar ideias ou dúvidas?) sim é mais informal.

Entrevistador: Quando a situação assim o exige, considera ser uma figura de apoio, de fácil contacto e que demonstra empatia?

Entrevistado: Sim.

Entrevistador: Enquanto profissional, quais são as competências que mais valoriza?

Entrevistado: Huh adaptação, resiliência, autonomia. Acho que já chega, espírito crítico.

Entrevistador: Conhece a metodologia *coaching*?

Entrevistado: Sim.

Entrevistador: Como tomou conhecimento da prática de *coaching*?

Entrevistado: Tomei conhecimento por pesquisa própria sobre o tema.

Entrevistador: Visto que o *coaching* ajuda na promoção das competências e na mudança de comportamentos, consideraria a implementação de um programa de *coaching* na sua empresa?

Entrevistado: Sim.

Entrevistador: Quais as dificuldades que anteciparia na sua implementação?

Entrevistado: Huh a resistência ou o desconhecimento das vantagens.

Anexo H Transcrição da entrevista: E5

Entrevistado 5

Empresa: Fabricação de veículos

Entrevistador: Quantos anos de serviço tem na empresa?

Entrevistado: Huh faço 6 anos de serviço este ano em setembro se não me engano, é isso

Entrevistador: Quantos anos de experiência profissional como gestor?

Entrevistado: Ora bem como gestor propriamente dito... é assim como formador e docente tenho mais, mas como gestor propriamente dito vamos pôr 10, huh que inclui estes 6 já, exatamente

Entrevistador: Quais as suas habilitações académicas?

Entrevistado: Ora bem, eu tinha mestrado ok, tinha licenciatura em economia e mestrado em economia de empresas

Entrevistador: Quais os cursos de formação frequentados?

Entrevistado: Huh sim frequentei alguns cursos de formação, alguns mais curtos associados ao percurso profissional por exemplo já retirados aqui pela empresa. Os últimos dois cursos profissionais que foram duas pós-graduações, no fundo que tirei, sob minha responsabilidade foi uma pós-graduação em TIC e uma outra em higiene e segurança no trabalho

Entrevistador: A empresa tem um plano de formação profissional anual?

Entrevistado: Temos, nós temos um plano de formação que é anual, aliás é uma obrigação da certificação. A nossa certificação, que é uma certificação específica do setor automotivo, tem no fundo três pilares em que se baseia: na parte do recrutamento e seleção, formação, satisfação e motivação. São esses três pilares e então o da formação, que está associado com as competências, o da formação obriga-nos a ter definido um plano anual e depois a avaliação do cumprimento do mesmo, seja em volume de horas, seja em volume de número de formações, por isso sim.

Entrevistador: E como era elaborado esse plano? Os trabalhadores são questionados sobre as áreas em que precisam de mais formação?

Entrevistado: Regra geral é elaborado todos os anos ou no final do ano ou no princípio do ano seguinte, normalmente dentro desse período e é elaborado pela direção que traz como informação necessidades que cada um dos departamentos tem a esse nível. Algumas das formações podem ser formatadas, podem... algumas formações são obrigatórias, algumas das formações podem ser dadas internamente, outras formações terão de ser dadas externamente. Pronto e regra geral é ser feito depois sobre reunião. Essa parte da direção sabe dessas formações através das necessidades que são comunicadas por supervisores, por técnicos superiores, pelos próprios operadores etc.

Entrevistador: Ok a próxima pergunta era então sobre isso se os trabalhadores são questionados sobre as áreas em que precisam de mais formação?

Entrevistado: São, são. É assim questionados diretamente não são mas nós temos sempre reuniões top 5 e depois top 15 em que essa informação flui, ou seja, normalmente há formações que já estão identificadas sejam elas de cariz obrigatório, sejam outras de cariz mais operacional ou de cariz técnico mas há situações em que o próprio trabalhador terá necessidade de ter formação seja ela num determinado ano, nem que seja um *refresh* hum... interna, *on the job*, ou externa e ele se sente essa necessidade é comunicado e normalmente depois essa informação vai chegando ou ao top 15 ou ao top 60, que é o top da direção e aí é discutido obviamente e é incluída no plano, normalmente é isso que acontece.

Entrevistador: Em que áreas de educação e formação incide o plano formativo da empresa?

Entrevistado: O plano formativo normalmente tem aquela formação obrigatória que é na área da higiene e segurança no trabalho, o mais abrangente possível, pode ser manobração de cargas, pode ser higiene e segurança, pode ser através de formação ou sensibilização a nível de acidentes de trabalho etc, que é obrigatório. Depois temos outras de cariz um pouco mais técnico, mais especificamente...quer mais na área de manutenção de máquinas, mais na área de...robótica, elétrica, mecânica, ou seja, muito técnica. Temos também por vezes agendada formação em algum software específico, por vezes é necessário, temos agendado isso também. E formação, neste caso está incluído no plano, em línguas. Por vezes também formação digamos mais ao nível, isso é mais para pessoal de escritório, aconteceu no ano passado ainda parte deste ano não sei se vamos continuar com isso que é a formação mais ao nível de gestão do tempo, liderança, em stress emocional etc. Fizemos também, não é tão frequente, mas também por vezes está incluída no plano, sim

Entrevistador: A empresa oferece cursos de formação online?

Entrevistado: Se oferecemos cursos de formação online? aos colaboradores?

Entrevistador: Sim

Entrevistado: É assim são, nós contratualizamos a entidade formadora que por vezes disponibiliza esses cursos online. Eu vou dar um exemplo: eu vou ter um curso de formação em setembro, nem sei exatamente qual é que é a data, dois dias que vai ser administrado através de... online, através de *e-learning*. Alguns deles têm de ser presencialmente quando às vezes envolve máquinas, mas sim principalmente no pós-covid, muitas são transformadas em formação online.

Entrevistador: **Alguns trabalhadores são acompanhados por algum supervisor mais experiente, fora da sua cadeia de comando, para a sua integração e aprendizagem na empresa?**

Entrevistado: Sim regra geral sim. Eu não percebi bem, se quem o acompanhava seria...

Entrevistador: **Se é fora da cadeia de comando ou se está diretamente...**

Não, normalmente é da cadeia hierárquica. É dentro da cadeia hierárquica, mas sim existe sempre um acompanhamento. Se for uma pessoa que seja contactada nem que seja estágio profissional para a área da manutenção. Normalmente é elaborado um plano de formação, de integração, que é o mais abrangente possível e regra geral é supervisionado, é sempre seguido por uma pessoa

Entrevistador: **Os gestores recebem alguma formação relacionada com o desenvolvimento de competências interpessoais? Por exemplo, sobre a inteligência emocional ou como melhorar a sua comunicação com o outro.**

Entrevistado: Sim, sim cargos de direção, supervisão ou técnicos superiores sim receberam em 2021/22. Sinceramente não sabemos quando é que se vai voltar a repetir, o feedback não foi muito positivo, mas eu desconfio que foi por ser dado de forma online. Se nós voltarmos a repetir essa formação será sempre para 2023 ou 2024 e será uma formação que tem de ser dada presencial até por causa da própria dinâmica que se cria.

É incentivada a troca de feedback construtivo entre a chefia e os trabalhadores?

Entrevistado: É assim, hum...esse feedback como parte de um plano de comunicação ainda não é uma coisa muito bem estruturada, mas existe. Existe especificamente através dos Tops. Nós temos uma ferramenta, por exemplo, que é uma ferramenta de melhoria contínua em que tudo o que é sugestão, tudo o que é opinião, é incluído lá e depois existe o feedback sobre a possibilidade de avançar com essa sugestão ou não se avançar com ela, não se avançar e porque razão. Ainda não é completamente estruturada porque isto faz parte de um plano que também envolve uma certificação que é 451001 para além de lidar com a parte de higiene e segurança no trabalho, também lida com uma parte de comunicação e de relacionamento entre trabalhadores, entre a parte hierárquica e inclui especificamente o princípio da codecisão em que existem certas questões que

poderão ser decididas conjuntamente entre a direção, supervisores e os próprios técnicos e operadores, ou seja, nós a partir do momento em que vamos avançar com a implementação dessa norma vamos melhorando isso, mas neste momento já existe para cada sugestão um feedback, uma resposta. Por exemplo temos também a resposta ao desempenho das pessoas por isso, ok.

Entrevistador: Considera existir uma boa comunicação entre a chefia e os trabalhadores?

Entrevistado: Podia ser melhor, também convém dizer que ela não é...ainda...o nosso plano de comunicação direcional é muito recente ainda. Ele foi implementado por uma equipa que teve aqui, uma start-up que nós ajudamos a start-up a desenvolver-se e no fundo implementamos esse plano e nós fomos retirando várias coisas daí e também do chamado...das ferramentas *Lean*. O top 5, o top 15, o top 60 acabou por ser uma ferramenta que vem daí e que ajuda precisamente a essa melhoria de comunicação. A implementação da melhoria contínua também, por exemplo, quer inclusivamente a criação de um jornal da empresa também ajuda a esse próprio *flow* da comunicação, claro que ainda poderia estar...há algumas arestas que faltam alimar mas está melhor, melhorou.

Quando a situação assim o exige, considera ser uma figura de apoio, de fácil contacto e que demonstra empatia?

Entrevistado: Sim parte das minhas funções acabam por estar associadas a isso. Apesar de eu ser uma pessoa da área financeira, tenho alguma experiência já em recursos humanos há algum tempo e então quando o processo acaba ou qualquer tipologia, situação de conflito, ou qualquer...acaba por ser algo que tentasse resolver a nível departamental, às vezes tem de ser escalado. Já tivemos aqui uma ou outra situação em que esse escalamento foi necessário que chegou a mim e que tentei resolver da melhor maneira possível. Por isso sim, tento sempre faze-lo de maneira mais isenta possível, não dando mostras a nenhum dos...ou não dando.. e nem sequer tendo uma opinião completamente formada sobre o assunto, tento sempre agir um pouco mediador dessa situação de conflito e tentá-la resolver nesse sentido, no fundo é isso.

Entrevistador: Enquanto profissional, quais são as competências que mais valoriza?

Entrevistado: Nós a nível de competências, nós temos um próprio... a nível documental temos que o ter...que também é certificável... as competências de cada um dos trabalhadores, aquilo que nós...aquilo que eles possuem e aquilo que é o nosso ideal, por vezes existe um gap e nós temos que ajustar uma coisa a outra, mas regra geral temos que...isso existe formalmente. E essas competências são sempre divididas entre a parte das *hard skills* não é, a parte das habilitações, a parte da experiência e a parte das *soft skills*. O bom relacionamento, a parte de como gerir, principalmente nos supervisores, o gerir equipas, ok etc. Nós tentamos dar uma importância equitativa a isso porque nem lá surge um valor dando mais importância a uma área que a outra. É obvio, por vezes depende um bocadinho da função. Há funções mais técnicas e operativas cujo as

hard skills realmente facilitam a conciliação das mesmas, há outras em que nem tanto mas damos sempre importância a ambas e tentamos sempre fazer de uma forma equiparável

Entrevistador: Conhece a metodologia *coaching*?

Entrevistado: Conheço, conheço, não é que tenha tirado alguma vez algum curso de formação ou alguma certificação, conheço a metodologia, conheço o princípio. Eu próprio às vezes em algumas situações principalmente quando estamos a definir algo vou lher dar um exemplo: método de avaliação de desempenho ou a criação de uma tabela salarial global, apesar de eu próprio dirigir um departamento e haver mais dois departamentos, eu mais do que...tento sempre a esse nível e a nível dentro da própria direção e das reuniões de direção, agir um pouco mais ou aproximar um pouco mais à área do *coaching* ok. Não é uma coisa, obviamente não é uma coisa formalizada, não estruturada é uma ideia somente, hum é uma ideia futura que estou a pensar se vale a pena, nem que seja uma pequena formação sobre a área, poder fazê-la mais para avaliar metodologias e instrumentos, mas é uma coisa que ainda está...ainda é uma fase embrionária

Entrevistador: Como tomou conhecimento da prática de *coaching*?

Entrevistado: Regra geral, normalmente sempre por contacto de empresas ou instituições dessa área, que acabam sempre por me contactar e sabendo que eu pertença à área de recursos humanos, seja por *linkedin*, seja por email, acabam chegando as várias metodologias. Às vezes alguns com apresentações e informações já próprias relevantes sobre técnicas, sobre instrumentos, sobre metodologias, sobre tudo e outras só para informação de inscrição, informação de conferências, de painéis. Regra geral é assim

Entrevistador: Visto que o *coaching* ajuda na promoção das competências e na mudança de comportamentos, consideraria a implementação de um programa de *coaching* na sua empresa?

Entrevistado: Consideraria sim, mais uma vez é aquilo que estava a dizer, a ideia por si só é um pouco embrionária ainda no sentido de...ainda nem eu bem próprio, o meu nível diria...ver muito bem... em que sentido é que iríamos, faz sentido, faz sentido, mas em que sentido é que iríamos... mas penso que na implementação de um plano de *coaching*, penso que essa questão propriamente se definiria logo à partida, ou seja, qual é que era o intuito do mesmo e como é que íamos avançar...por isso sim, não sei para quando, mas estaria aberto a isso sim.

Entrevistador: Se sim, quais as dificuldades que anteciparia na sua implementação?

Entrevistado: Não sei bem sinceramente não sei como é que lher hei-de responder a essa questão porquê? Porque não conhecendo exatamente a forma como iria ser implementada, especificamente neste tipo de indústria, que é uma indústria pesada em que temos algumas características particulares. Posso lher dizer que o grau de absentismo é muito grande, há muitos desafios e então

obriga, não sei, a eu ver primeiro de que forma é que o *coaching* poderia constituir uma vantagem, não lhe consigo responder à questão (riso), por mais que queira não estou bem a ver...

Entrevistador: Poderia ser por exemplo as dificuldades, em termos dos trabalhadores, se os próprios trabalhadores poderiam aceitar, se conhecem se não conhecem, também poderia ser...

Entrevistado: Poderia ser, poderia ser concordo também poderíamos avançar por aí, perfeitamente poderia ser uma opção...sem dúvida...mas lá está não sei muito bem qual seria a reação e a aceitabilidade, não é? No fundo é isso. Só conhecendo bem o plano a ser implementado aí é que poderíamos eventualmente entrar numa área mais específica, mas seria isso sim, faz sentido claro.

