

a gestão de pessoas em revista

recursos humanos

m a g a z i n e

- Coaching em Portugal
- *Knowledge Management*
- REI: Resultados, Envolvimento e Integração
- Consultoria Sistémica

entrevista

Carlos Zorrinho

Coordenador Nacional da Estratégia de Lisboa e do Plano Tecnológico

Marco
Abril
2007
49
ANO 8

entrevista com Luís Cardoso

Director da Formação de Executivos • Universidade Católica Portuguesa





Alexandra Barosa-Pereira

Licenciada em Sociologia pela UAL. Pós-graduada e Mestre em Psicologia do Desenvolvimento Profissional pela Universidade de Évora. Consultora da MQI.
alexandrabarosapereira@gmail.com



© Martin Lukacik - BigstockPhoto.com

Coaching em Portugal

A procura de qualificação da prática

Introdução

A introdução no mundo organizacional de uma nova metodologia apelidada de Coaching enriqueceu a gestão de Pessoas nas organizações e a oferta de serviços das consultoras RH portuguesas. Contudo, ainda está pouco claro, por um lado, para os gestores, qual o valor acrescentado desta actividade perante a panóplia de conceitos anglo-saxónicos que nos últimos anos se têm imposto nas empresas; e, por outro lado, para as consultoras, ainda se encontram pouco definidas as fronteiras entre esta prática e outro tipo de serviços.

Ao fim de cerca de 5 anos da co-existência pacífica desta prática de desenvolvimento pessoal e profissional nas

empresas portuguesas, as dúvidas aumentam com o crescente número de profissionais e "espécies" dedicados a esta actividade: Afinal, o que é o Coaching? A quem se destina um processo de Coaching? Todos podem ser coachees (destinatários de um processo de Coaching)? E qual o perfil do coach mais aconselhável para a situação específica de determinada empresa?

De facto, muitas vezes acontece que as empresas ainda não conseguem diferenciar o Coaching de outras práticas de desenvolvimento. Compram este serviço apenas porque é moda (e a quem "está na moda") e as consultoras encontram aqui uma verdadeira fonte de rendimento, independentemente da

sua qualificação para o desempenho desta actividade, correndo-se o risco de banalizar uma intervenção com enorme potencial para a pró-actividade e competitividade nas organizações actuais – o Coaching.

Porquê o Coaching?

O exercício de uma liderança eficaz e eficiente tem sido alvo de inúmeros estudos e projectos, apaixonando e desafiando gestores e investigadores por todo o mundo. De facto, a procura da satisfação dos recursos humanos das empresas e a consequente qualidade dos serviços prestados, bem como o lucro empresarial, dependem em tudo de uma liderança forte e coerente.

(...) muitas vezes acontece que as empresas ainda não conseguem diferenciar o Coaching de outras práticas de desenvolvimento. Compram este serviço apenas porque é moda e as consultoras encontram aqui uma verdadeira fonte de rendimento (...).

Durante as últimas décadas, o capital humano das organizações tem vindo a ganhar importância como forma de adaptação às novas realidades organizacionais. A gestão de recursos humanos terá de adoptar uma concepção de aprendizagem ao longo da vida e a liderança das organizações deverá ser feita de uma forma inteligente, o que implicará o envolvimento afectivo dos seus colaboradores. Num contexto em que as regras de mercado são ditadas pela velocidade exponencial da mudança, só as organizações emocionalmente inteligentes sobreviverão. Para tal, recorre-se cada vez mais a intervenções específicas e dirigidas, como é o caso deste novo modelo de desenvolvimento humano, que poderá fazer emergir ambientes de trabalho mais adaptativos e harmoniosos.

Entenda-se Coaching como uma prática, ou seja, intervenção voltada para a acção, concretizada através de uma relação entre duas entidades (sendo que uma delas ou ambas poderão ser uma pessoa ou um conjunto organizado de pessoas), que visa o aperfeiçoamento e a superação profissional e pessoal de cada um dos intervenientes, recorrendo-se de aprendizagens anteriores que promovem um potencial não utilizado. A intervenção é planeada pelos intervenientes num momento preciso, mas deverá ser continuada pelo destinatário no seu dia-a-dia, mesmo após a conclusão do programa, e visa, em primeira linha, aumentar a produtividade no trabalho desenvolvido pelo destinatário, proporcionando qualidade de vida¹.

A prática de Coaching aparece precisamente para colmatar as carências sentidas nas outras práticas de desenvolvimento. Perante as novas características das organizações modernas, fez-se sentir a necessidade de introdução desta prática inovadora. As rápidas e constantes mudanças na vida das organizações conduziram à necessidade de integração de pessoas dotadas de potencialidades adquiridas em experiências anteriores, alterando os conteúdos dos serviços prestados pelas empresas de consultoria.

Assim, o Coaching faz todo o sentido na sociedade global actual, onde os colaboradores do conhecimento são aqueles que conduzem as empresas à sua máxima produtividade.

Coaching em Portugal

Este artigo surge no seguimento do estudo Coaching: estudo sobre a prática dos coaches em Portugal, desenvolvido no âmbito do Mestrado de Psicologia do Desenvolvimento Profissional, em que o principal objectivo foi caracterizar a prática do Coaching em território nacional, através da percepção dos coaches que oferecem este serviço.

Numa revisão bibliográfica sobre a temática do Coaching, identificou-se que os seus benefícios se situam na formação dirigida ao contexto de trabalho e na aprendizagem adquirida ao longo da vida "numa lógica de organizações aprendentes, que potenciam os talentos dos seus colaboradores, tornando-se competitivas num mercado globalizante. Mas também trana benefícios para os indivíduos, em particular, ao

promover a satisfação profissional (nomeadamente na lógica da gestão de carreiras), posicionando os colaboradores de uma empresa no local ideal para rentabilizar o seu potencial. A prática de Coaching conseguirá um envolvimento afectivo dos destinatários, orientando-os para os objectivos estratégicos do ambiente que os rodeia².

No estudo empírico, os inquiridos utilizaram as palavras "personalizada", "desenvolvimento", "profissional", "resultados" e "mudança" e termos que têm a ver com a auto-aprendizagem, o auto-conhecimento e o respeito para definir este tipo de intervenção. Relativamente aos objectivos gerais do Coaching, de uma forma sintetizada, os inquiridos indicaram:

"desenvolvimento pessoal e profissional do potencial do Coachee, através da definição de objectivos específicos e da promoção de autonomia, com vista ao alcance do sucesso e realização em todas as áreas da sua vida, e especificamente no seu desempenho como gestor, assim como para o bem-estar comum, nomeadamente dentro das organizações"³.

Esta investigação iniciou-se com um estudo teórico sobre a temática, estudo esse que serviu de suporte para a elaboração de um instrumento, através do qual se recolheram dados para um estudo empírico. Este instrumento teve a forma de um questionário e foi enviado por e-mail aos profissionais que, em Portugal, oferecem serviço de Coaching, e que se disponibilizaram a reenviar esse mesmo questionário preenchido (34 respondentes).

¹ Barosa-Pereira, M.A.R. (2006). Coaching: estudo sobre a prática dos coaches em Portugal. Évora: Universidade de Évora. (Dissertação de Mestrado), (p.24).

² idem (p.75).

³ ibidem (p.99).



© Martin Balazsak :: iStockPhoto.com

Tabela 1: Qualificações indicadas pelos inquiridos para o exercício da sua actividade de Coach

Qualificações como Coach	Frequência	Porcentagem
Ações de formação sobre a temática do Coaching	17	50
Curso de Coaching	13	38,2
Experiência profissional considerada adequada	30	88,2

Tabela 2: Certificações indicadas pelos inquiridos para o exercício da sua actividade de Coach

Certificações como Coach	Frequência	Porcentagem
Certificação como Coach	12	35,3
Outras Certificações consideradas adequadas	20	58,8

Tabela 3: Frequência do tipo de Coaching praticado pelos inquiridos

Tipo de Coaching	Frequência	Porcentagem
Coaching Corporativo e de Negócios	15	44,1
Coaching Executivo	30	88,2
Coaching de Grupo	14	41,2
Coaching Pessoal/ de Vida	13	38,2

Este estudo procurou caracterizar a prática do Coaching mediante:

- A caracterização do Coach que oferece os seus serviços em Portugal:

- 19 dos inquiridos pertenciam ao sexo masculino;
- a média de idades situava-se nos 43 anos;
- 23 dos inquiridos possuíam uma licenciatura;
- 13 dos inquiridos situaram a sua experiência profissional anterior em quadros superiores/dirigentes;
- 21 dos inquiridos afirmaram que a sua actividade profissional principal actual era a Consultoria RH;
- a moda de tempo de dedicação ao Coaching situava-se nos 30% e a moda do tempo de experiência no Coaching era de 12 meses;
- estes inquiridos procuram formação e desenvolvimento profissional como coach, essencialmente através de reuniões de trabalho sobre Coaching, de participação em Seminários/Colóquios e através de processos de Coaching como coachee.

- A caracterização da actividade de coach em Portugal:

- metade dos inquiridos afirmou ter uma empresa própria;
- menos de metade pertence a um corpo profissional de Coaching;
- 22 dos inquiridos afirmaram conhecer Códigos Deontológicos aplicados à prática de Coaching;
- 26 dos inquiridos fazem a divulgação dos seus serviços de Coaching através dos clientes e 18 dos inquiridos através da Internet;
- apenas 13 dos inquiridos frequentaram um curso de Coaching e somente 12 se encontravam certificados como coach.

- A caracterização do desenvolvimento do processo de Coaching em Portugal:

- o tipo de Coaching procurado registou-se com maior frequência no Coaching de Executivos;
- relativamente à duração das sessões de Coaching obteve-se uma moda de 90 min.;
- 32 dos inquiridos referiram reunir

com os coachees com uma periodicidade quinzenal;

- o tempo médio de duração de um programa situou-se nos 6 meses;
- a grande maioria indicou reunir-se com o coachee habitualmente nas instalações profissionais deste último, com contacto face-a-face.

- **A caracterização do cliente de Coaching em Portugal:** neste estudo apurou-se que a maioria das entidades que procuram este serviço são empresas de média e/ou grande dimensão, situando-se esta procura ao nível do desenvolvimento pessoal e/ou operacional, dirigidas, essencialmente, a dirigentes ou chefias das suas organizações; o contacto efectuado registava-se principalmente por parte do departamento de recursos humanos dessas empresas ou, eventualmente, pelo próprio administrador da empresa.

- **A situação geral do Coaching em Portugal:** apesar de a grande maioria ter afirmado conhecer acções de formação sobre a temática, desconhecia, em grande parte dos casos, supervisores, certificação profissional, associações e códigos deontológicos adoptados em território nacional.

No estudo teórico da Dissertação referida, foram apontados como limites desta prática de desenvolvimento "a falta de adaptação do processo às rea-

Tabela 4: Tipo de intervenção dos inquiridos junto de empresas que solicitam serviços de Coaching

Tipo de Intervenção	Frequência	Porcentagem
Desenvolvimento Estratégico	15	44,1
Desenvolvimento Operacional	22	64,7
Desenvolvimento Pessoal	29	85,3

Tabela 5: Função do Coachee dentro da empresa

Função do Coachee na empresa	Frequência	Porcentagem
Administrador	16	47,1
Dirigente	27	79,4
Chefia	22	64,7
Técnico Superior	9	26,5

Tabela 6: Total das respostas dadas relativamente aos objectivos iniciais na procura de Coaching

Objectivos Iniciais da procura de Coaching	Frequência	Porcentagem
Desempenhos Profissionais	25	73,5
Melhoramento da Comunicação	9	26,5
Gestão de Carreiras	3	8,8
Acompanhamento numa Fase de Mudança	11	32,4
Resolução de Problemas Organizacionais	8	23,5
Desenvolvimento Pessoal	11	32,4
Motivação de Equipas	7	20,6
Desenvolvimento de Lideranças	20	58,8

(...) apurou-se que a maioria das entidades que procuram este serviço são empresas de média e/ou grande dimensão, situando-se esta procura ao nível do desenvolvimento pessoal e/ou operacional (...)

lidades individuais e organizacionais específicas de cada cultura, a falta de investigação na temática e a falta de certificação consensual e uniforme"⁴. O estudo empírico indicou como dificuldades da prática do Coaching em Portugal: o desconhecimento da prática por parte do mercado, por se tratar de uma prática recente, em que ainda não se consegue dar aos clientes o re-

torno sobre o seu investimento (ROI), e por se verificar uma falha na divulgação da mesma; a falta de credibilidade da prática, devido à falta de qualificação e à utilização indevida por parte dos profissionais que se encontram a oferecer este tipo de serviço; e as ideias pré-concebidas relativamente ao tipo de "trabalho pessoal e de abordagem introspectiva"⁵.

Conclusão

Encontramo-nos perante uma temática bastante recente (com apenas duas décadas de existência) noutros países da Comunidade Europeia, e uma actividade nova em Portugal. Contudo, e face a toda a novidade que envolve esta temática em ascensão, urge a necessidade de união de esforços e cooperação entre os profissionais que trabalham com esta

⁴ *ibidem* (p. 76).

⁵ *ibidem* (pp. 137 e 138).

prática, com vista à formulação de procedimentos e referenciais que promovam a credibilidade e a autonomização do Coaching com identidade própria. Uma das principais dificuldades no exercício da prática de Coaching em Portugal, apresentadas pelos participantes na Dissertação de Mestrado acima referida, foi a falta de credibilidade da prática, devido à falta de qualificação e à utilização indevida por parte dos profissionais que se encontram a oferecer este tipo de serviço. As poucas acções de formação de Coaching que se têm realizado em Portugal são pontuais e particulares, não permitindo uma reflexão ampla de todo o mundo do Coaching. Torna-se premente o desenvolvimento da formação nesta actividade, que poderá passar pela articulação com as Universidades, à semelhança do que se passa noutros Estados Membros da União Europeia. O desenvolvimento pessoal e profissional de líderes implica um conhecimento alargado de diferentes áreas de estudo, o que poderá acontecer mais facilmente num trabalho conjunto que as Universidades oferecem. Não se pode correr o risco de formar Coach de Executivos sem qualidade ou de uma forma tendenciosa.

No que diz respeito à certificação no Coaching, apenas pouco mais de um terço indicou encontrar-se certificado para o desempenho desta actividade. Segundo a Dissertação de Mestrado "Coaching: estudo sobre a prática dos coachs em Portugal", encontramos aqui perante uma das deficiências entre os profissionais desta actividade em Portugal: "Chamamos-lhe deficiência, porque aos olhos dos estudiosos do Coaching, constantes da nossa bibliografia, a certificação será essencial, não só para o exercício como profissional, mas também para a credibilização da prática profissional em si"⁶. Mas, não menos importante, será a investigação sobre esta temática. Mais uma vez temos de colocar a prática e a teoria a caminhar em conjunto, uma servindo a outra e vice-versa. Os investigadores dos nossos dias deixaram de olhar para a teoria como princípios orientadores da prática (teorias essas habitualmente desconcontextualizadas e presumivelmente universais) para planificar estudos, tendo em conta a prática e a utilidade social dos mesmos, na medida em que deverão ser consideradas características diferentes e clientes específicos, em que os seus valores, desejos e vontades terão uma relação

directa com o seu meio envolvente e cultura intrínseca.

A investigação apresentada neste artigo procurou, num estudo teórico aprofundado, reunindo pressupostos sobre a temática apresentados em diferentes países, indicar algumas pistas para a criação de uma identidade própria do Coaching. Todavia, verificou que a investigação no Coaching ainda é insuficiente, particularmente no caso de Portugal. A nível internacional, tem-se verificado algum isolamento entre pesquisas efectuadas nos diferentes países. Verificam-se algumas diferenças substanciais entre os estudos anglosaxónicos, os estudos francófonos e os estudos germânicos. E a maior parte destes estudos vai beber, exclusivamente, os modelos teóricos da Psicologia para orientação da prática.

Deixa-se, então, aqui o apelo para os profissionais desta intervenção tão prometedora trabalharem em uníssono, no sentido de procurar na investigação um alicerce para a prática, e contribuindo também com a sua prática para enriquecer a investigação.

Outro aspecto importante é que não é só a Psicologia que tem espaço no Coaching. Outras disciplinas, como a Gestão ou a Engenharia, poderão dar contributos igualmente úteis para a definição de estratégias na implementação da intervenção.

Sempre respeitando os códigos deontológicos, e sempre contribuindo para a renovação do nosso país, precisamos de, todos em conjunto e independente da formação de base, para revolucionarmos a liderança e demonstrarmos à sociedade que o Coaching tem um lugar de destaque nos desafios da sociedade actual como um instrumento poderoso para o desenvolvimento de líderes do século XXI, uma liderança com características completamente novas e com necessidade de inovação constante. ■



© Maria Bakker - BigstockPhoto.com

As poucas acções de formação de Coaching que se têm realizado em Portugal são pontuais e particulares, não permitindo uma reflexão ampla de todo o mundo do Coaching.

⁶ *ibidem* (p.146).