

MIETE
MESTRADO EM INOVAÇÃO E
EMPREENDEDORISMO TECNOLÓGICO

E-coaching como ferramenta de aprendizagem da metodologia de trabalho para mudar comportamentos e alcançar resultados

Margarida Mendes Côrte-Real de Almeida

Dissertação

Orientador na FEUP: Prof. Doutor Manuel Firmino da Silva Torres



Universidade do Porto

Faculdade de Engenharia

FEUP

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

2018-09-21

Resumo

A aplicação de um processo de coaching a todos os colaboradores de uma organização pode ser complexa e dispendiosa, apesar de necessária para consolidar as aprendizagens ocorridas na formação e melhorar a transferência dos resultados para o contexto de trabalho. O seu formato presencial de sessões de um coach para um coachee ou vários coachees implica uma estrutura rígida de coordenação de agendas de todos, custos inerentes a todos os envolvidos e ao espaço físico adequado para o processo de coaching decorrer. Este trabalho pretendeu averiguar a receptividade do e-coaching enquanto meio de aperfeiçoamento da aprendizagem da metodologia de trabalho adotada na organização, a melhoria contínua. Foi projetado um protótipo de selfcoaching, uma modalidade de aprendizagem auto dirigida, baseado na aplicação das ferramentas de melhoria contínua. Através da aplicação de um inquérito por questionário foi possível apurar que a perceção dos colaboradores é moderadamente positiva quanto à futura adoção da ferramenta proposta e que, além disso, reconhecem a sua potencial eficácia na mudança de comportamentos e no alcance de resultados. Não há evidência dos futuros coachees serem resistentes a um processo de e-coaching. A adoção desta ferramenta parece mais viável quando comparada com um processo tradicional de coaching presencial, apresentando vantagens económicas e logísticas significativas. O e-coaching, quando bem sucedido, pode ser uma ferramenta de aprendizagem auto dirigida eficaz, potenciando a resolução progressiva de cada problema do dia-a-dia do colaborador, através do apoio individualizado e autónomo. A investigação futura visará aferir a eficácia do selfcoaching quando for um procedimento adotado por todos os colaboradores da organização. Tal eficácia deverá ser avaliada pela percentagem com que cada colaborador alcança a solução dos seus problemas através do recurso a esta ferramenta.

E-coaching as a tool for learning the methodology of work to change behaviors and achieve results

Abstract

The application of a coaching process to all employees of an organization can be complex and expensive, but necessary to consolidate the learning occurred in the training and to improve the application of the results in the working environment. Its face-to-face format from sessions of a coach to one or more coachees implies a rigid structure of coordination of all agendas, costs inherent to all involved and a physical space appropriate for the coaching session to take place. This work aimed to ascertain the receptivity of e-coaching as a way of improving the learning of continuous improvement, the work methodology adopted in the organization. A prototype of selfcoaching, a self-directed learning modality, was designed based on the application of continuous improvement tools. Through the application of a questionnaire survey it was possible to verify that the employees' perception is moderately positive for the future adoption of the proposed tool and that, in addition, they recognize their potential effectiveness in changing behaviors and achieving results. This work didn't found any evidence that future coachees are resistant to an e-coaching process. The adoption of this tool seems more feasible when compared to a traditional process of face-to-face coaching, presenting significant economic and logistic advantages. E-coaching, when successful, can be an effective self-directed learning tool, fostering the progressive resolution of each employee's day-to-day problems through customized and autonomous support. Future research will aim to assess the effectiveness of self-coaching when adopted by all employees of the organization. This effectiveness should be evaluated by the ratio of success of each employee finding the solution to their problems through the use of this tool.

Agradecimentos

Ao Rui Mota, diretor do Centro de Competências IoW da Sonae, pela oportunidade que me foi dada e confiança demonstrada neste trabalho. À sua equipa, nomeadamente Paula Castro e Ângela Silva, pelo apoio na realização do inquérito.

À Manuela Reis minha chefe e aos meus colegas de equipa. A todos os meus colegas da Sonae por gentilmente responderem ao inquérito.

Ao meu supervisor, Prof. Doutor Manuel Firmino da Silva Torres, pela competência, confiança e pelos bons momentos de aprendizagem que proporcionou. O presente trabalho a ele o devo.

À Prof. Doutora Catarina Morais, pelo contributo na estruturação do questionário e tratamento estatístico.

Ao diretor do curso MIETE, Prof. Doutor João José Pinto Ferreira, por criar e lecionar a disciplina “Métodos de Investigação e Início da Preparação da Dissertação”. Revelou-se fundamental para o arranque deste trabalho. Também agradeço a paciência e cuidado demonstrados com as minhas limitações de tempo, dada a situação de trabalhadora-estudante.

Ao Xico, pelos preciosos contributos que me presenteou, quando ainda não sabia bem que rumo tomar com este tema.

Índice de Conteúdos

Índice de Figuras

Índice de Tabelas

1	Introdução	1
1.1	A organização e a melhoria contínua	1
1.2	O coaching como complemento da formação	2
1.3	Objetivos do trabalho	3
1.4	Protótipo.....	4
1.5	Questões abordadas no trabalho	5
2	Revisão da literatura	6
3	O problema.....	17
3.1	A obtenção da certificação da formação	17
3.2	A obtenção de melhorias no dia-a-dia das equipas	17
3.3	Simulação do impacto da aplicação de um processo de coaching	19
3.3.1	Cenário A: coaching em sessões presenciais de um coach para um coachee.....	19
3.3.2	Cenário B: construção de uma plataforma e-coaching	20
3.3.3	Análise comparativa dos cenários.....	21
4	Metodologia.....	22
4.1	As questões de investigação.....	22
4.2	Modelo de recolha de dados	22
4.3	População e amostra	23
4.4	Técnicas e instrumentos de recolha dos dados	23
4.4.1	Convite de participação no estudo	23
4.4.2	Questionário	23
4.4.3	Análise de conteúdo temática	26
4.5	Análises dos dados	27
4.5.1	Caracterização da amostra	27
4.5.2	Análises exploratórias	28
4.5.3	Formulação e testes de hipóteses	31
4.6	Resultados	33
5	A solução.....	36
5.1	O modelo GROW	37
5.2	A aplicação do modelo GROW	39
6	Discussão, conclusões e perspetivas de trabalho futuro.....	41
	Bibliografia.....	44
	ANEXO A: Aplicação do modelo GROW: questões e tipo de resposta.....	47
	ANEXO B: Questionário	52

Índice de Figuras

Figura 1 - Activity Report Portugal Ytd – Oct 2017	17
Figura 2 - Funcionamento do protótipo e-coaching.....	37
Figura 3 - Modelo GROW: revisitação de cada etapa.....	38
Figura 4 - Aplicação das questões do modelo GROW	39
Figura 5 - Esquema da sequência das questões	40

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Coaching nas organizações: diferentes abordagens	6
Tabela 2 - Benefício obtido com a implementação das melhorias no ano 2017	18
Tabela 3 - Capacidade de trabalho dos colaboradores	18
Tabela 4 - Valorização em euros: referência salários	18
Tabela 5 - Disponibilidade do coach	20
Tabela 6 - Sessões de coaching um para um	20
Tabela 7 - Estimativa do retorno em euros no cenário: o líder de equipa acumula a função de coach	20
Tabela 8 - Estimativa do retorno em euros no cenário: construção de uma plataforma e-coaching	21
Tabela 9 – Género	27
Tabela 10 – Idade	27
Tabela 11 - Qualificação	27
Tabela 12 - Tempo na organização	27
Tabela 13 - Colaborador na organização	27
Tabela 14 - Lidera equipa natural e projeto - dados cruzados	28
Tabela 15 - Formação técnica e comportamental na organização	28
Tabela 16 - Conhecimentos aquém das expectativas	28
Tabela 17 - Aplicação da melhoria contínua	29
Tabela 18 - Familiaridade do conceito de coaching	29
Tabela 19 - Coaching reforça efeitos da formação	29
Tabela 20 - Coaching online facilita a melhoria contínua	29
Tabela 21 - Coaching online supera dificuldades	30
Tabela 22 - Benefícios do coaching online	30
Tabela 23 - Em situações mais difíceis recorrer a um coach	30
Tabela 24 - Importância do coaching online na melhoria de iniciativas	31
Tabela 25 - Categorias - Análise da confiabilidade	31
Tabela 26 - Testes de hipóteses	33

1 Introdução

1.1 A organização e a melhoria contínua

O contexto organizacional do presente trabalho desenvolve-se na Sonae, uma multinacional que gere um portefólio diversificado de negócios nas áreas de retalho, serviços financeiros, tecnologia, centros comerciais e telecomunicações. Tem como missão “criar valor em várias geografias, com uma cultura sólida e uma elevada capacidade para inovar e executar, levando os benefícios do progresso a um número crescente de pessoas” (Sonae, 2018). Um pilar desta cultura é a melhoria contínua, “o método de trabalho adotado pela organização para fazer bem, sem desperdício, com mais qualidade e mais produtividade, continuamente. Um estilo de vida de todos, todos os dias, em todas as áreas” (SonaeCircle, 2018).

A cultura de melhoria contínua, uma abordagem sistematizada e permanente, envolve diariamente todas os colaboradores de todas as áreas da organização. A sua disseminação tem como objetivo criar capacidade de mudança na organização, através de alteração de comportamentos e da melhoria de processos de negócio. Visa a excelência operacional, permitindo incrementar o nível de eficiência e eficácia. Pretende-se ver o desempenho dos colaboradores aumentar durante o processo de mudança, atingindo maiores e melhores resultados. Esta metodologia baseia-se na aplicação de princípios e conceitos, independente das funções existentes. A cultura está presente em todas as áreas, assente em práticas exercidas pelas equipas de trabalho autónomas, identificadas com missões distintas e com apresentação de resultados próprios, alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Esta cultura baseia-se num sistema próprio, sustentável e evolutivo ao longo do tempo, denominado *Improving Our Work (IoW)*.

O IoW é “um movimento que fortalece a participação de toda a organização nos processos de melhoria contínua. Define a estratégia na Sonae, bem como as medidas de acompanhamento e apoio para manter a sua implementação e governação” (SonaeCircle, 2018). O Centro de Competências IoW é a entidade responsável pela formação em IoW¹. Atende às necessidades identificadas na organização. Forma os colaboradores em princípios, metodologia e ferramentas, com o objetivo de criar capacidade de mudança na organização. Visa a excelência operacional, através de alteração de comportamentos e da melhoria de processos de negócio.

¹ Neste contexto organizacional insere-se a minha prática profissional, enquanto formadora do Centro de Competências IoW. É com este enquadramento que surge a minha motivação para o presente trabalho.

Nas palavras do sponsor IoW, “criamos um movimento imparável para sermos melhor amanhã do que fomos ontem e depois de amanhã sermos uma referência real”².

Todos os colaboradores da organização, sejam líderes ou membros de equipas, pretendem ver o seu desempenho aumentar. Pretendem obter melhores resultados com a transferência deste conhecimento em metodologias e aplicação das ferramentas de melhoria contínua nas suas funções. No entanto, seria expectável uma maior frequência na aplicação das ferramentas aos problemas reais. De facto, tem-se constatado que para alguns a formação revela-se insuficiente na efetiva transferência de conhecimento para a função. Sentem necessidade de recorrer ao apoio adicional do formador para uma aplicação mais adequada das ferramentas aos seus problemas concretos, com vista a alcançar melhorias.

Por outra via, pretende-se cumprir o objetivo estratégico da organização sobre eficiência e eficácia dos processos, onde se define uma percentagem de redução de desperdício, traduzido em tempo anual de execução das atividades diárias das equipas³. No entanto este objetivo, concretizável pelo número de melhorias implementadas, torna-se difícil de atingir. Assim, o número de melhorias obtidas pelas equipas evidencia uma baixa frequência de aplicação das ferramentas de resolução de problemas.

Numa fase posterior à formação, recorrer ao formador no momento em que o colaborador está com o seu problema real em mãos por resolver, revela-se eficaz. Esta orientação presencial do formador funciona como um complemento da formação. A função do formador, neste contexto, já não é a de ensinar, mas auxiliar o colaborador a aprender (Whitmore, 2010). Os colaboradores veem os seus problemas encaminhados rumo à solução planeada em conjunto com o formador, monitorando a solução até atingir os seus objetivos.

1.2 O coaching como complemento da formação

Este relacionamento instaurado pós-formação designa-se por *coaching*. Um processo de coaching em contexto de trabalho decorre numa interação de um para um ou entre um *coach* e vários *coachees* (Ely et al., 2010; Fielden & Hunt, 2011; Hrastinski & Stenbom, 2013; Jones,

² Intranet Sonae Circle. Excerto de mensagem de Paulo Azevedo, Presidente do Grupo Sonae e Sponsor IoW. Acedido em 30, junho, 2018 em <https://sonaecircle-corp>.

³ Exemplo de uma melhoria implementada num universo de oitenta melhorias dum departamento com sessenta e cinco equipas: redução do registo contabilístico em 2 horas por empresa (cerca de 50%) num grupo de 14 empresas com características semelhantes. Fonte: dados recolhidos do relatório de atividade IoW 2017 dum departamento. Acedido em 28, junho, 2018 em intranet Sonae.

Woods, & Guillaume, 2016). O coach é um profissional que utiliza processos, técnicas e ferramentas de coaching em benefício do coachee, com o objetivo de desenvolvimento e maximização das suas competências, auxiliando-o a alcançar os resultados por ele desejados. O coachee, por sua vez, vivencia cada uma das etapas do processo de coaching, com o objetivo de se desenvolver em âmbito profissional e conquistar soluções efetivas, alcançando um melhor desempenho e resultados, com a orientação do coach. Juntos colaboram para que o coachee atinja os seus objetivos, definidos previamente, a partir de uma avaliação do seu estado inicial. Desta forma, o processo de coaching inicia-se com a criação de uma meta desejada pelo próprio coachee.

Os coachees, os clientes do coach, podem ser os empresários interessados em desenvolver as suas capacidades e competências para se destacarem no mundo empresarial. Podem ser os gestores com equipas a seu cargo e a responsabilidade de alcançar resultados nas suas áreas de negócio. Mas os coachees também podem ser quaisquer trabalhadores de uma organização que pretendem o crescimento dos seus resultados profissionais. Assim, o processo de coaching tem o objetivo de ajudar os empresários, os gestores ou os trabalhadores, a maximizar o seu potencial e conseguir melhores resultados tanto para a organização como para o próprio desenvolvimento da função.

Contudo, assegurar a todos os colaboradores um apoio individualizado face a face, sempre que tenham um novo problema para solucionar, torna-se impraticável. Os custos associados a esta solução são demasiado elevados, inviabilizando a obtenção de um número mais elevado de melhorias por parte dos colaboradores através desta opção. De facto, ela acarreta custos elevados em deslocações e em horas dedicadas do coach, assim como custos associados à necessidade de locais apropriados para a realização do processo de coaching. Por outro lado, acrescem ainda os custos do coachee com as interrupções nas atividades pelas quais assume responsabilidades e a exigência de janelas temporais fixas da sua agenda profissional dedicadas ao processo de coaching.

1.3 Objetivos do trabalho

O presente trabalho propõe ultrapassar estas limitações do formato presencial do processo de coaching. Pretende-se estudar a viabilidade de alargar esse tipo de apoio a todos os colaboradores através de computador, um meio já existente nos seus postos de trabalho.

A evolução da tecnologia via computador pode ajudar a ultrapassar as referidas limitações, permitindo maior flexibilidade no tempo e espaço, de forma mais adaptada às agendas de cada um e em benefício do coachee no alcance mais rápido dos seus objetivos. Segundo alguns autores, cerca de 75% dos coachees executivos experientes treinam noutras modalidades, além do face a face, usando ferramentas que vão desde e-mail a simulações virtuais (Boyce & Clutterbuck, 2011). Assim, um processo de coaching online, uma modalidade na sua essência pré-programada e com um mínimo de intervenção humana, poderá contribuir para a melhoria do desempenho dos colaboradores na organização. Enquanto aplicado de forma sistemática e abrangente a todos os colaboradores, poderá superar os constrangimentos geográficos e temporais existentes num processo de coaching presencial.

Nesta perspetiva, sugere-se que a adoção de uma solução baseada no coaching online irá permitir uma melhor aplicação das ferramentas de melhoria contínua aos problemas emergentes no dia-a-dia na função de cada colaborador. Desta forma pretende-se desenvolver a autonomia de qualquer colaborador, seja líder ou membro de equipa, promovendo a sua capacidade de resolução de problemas, através destas ferramentas. Esta autonomia será estimulada adicionando uma estrutura de melhoria individual no posto de trabalho, promovendo a capacidade do colaborador se auto-aperfeiçoar em função das práticas de melhoria contínua previamente induzidas pela formação.

No entanto, o estudo do estado da arte, conforme se verá, realça a utilização de técnicas combinadas face a face e e-coaching, onde a intervenção simultânea do coach ainda tem um papel fundamental. Assim, o coach pode contactar com o coachee utilizando comunicações de voz, vídeo e escrita, via internet.

O presente trabalho também tem como propósito dar a conhecer a perceção dos colaboradores quanto à recetividade de, no futuro, existir um programa de coaching online, ou e-coaching, na organização. Nesse sentido, o inquérito pretende averiguar a opinião sobre se um processo de coaching online potencia a melhoria contínua, alterando os comportamentos do colaborador e influenciando os resultados por ele obtidos.

1.4 Protótipo

A proposta de solução para o problema anteriormente apresentado baseia-se no coaching enquanto facilitador da aprendizagem de ferramentas de melhoria contínua. Trata-se de um procedimento cuja fórmula é baseada numa checklist de questões sequenciais colocadas ao

colaborador, de uma forma ordenada e progressiva. Esta checklist pretende assegurar a ação do coachee em fazer tudo o que está ao seu alcance para atingir com sucesso os resultados esperados, definidos previamente. Estas questões sequenciais são assim expostas através de um protótipo de e-coaching assente no modelo GROW. Este modelo é um método estruturado de colocar questões, com o propósito de definir objetivos e resolver problemas. Muitas organizações e seus negócios adotaram-no, enquanto método a aplicar em processos de coaching (Masalimova & Shaidullina, 2016). O modelo GROW é estruturado em etapas: objetivos (Goals), realidade (Reality), opções (Options) e ações futuras (Will do). Por conseguinte o protótipo resulta da aplicação das questões do modelo GROW às ferramentas de melhoria contínua.

1.5 Questões abordadas no trabalho

Um estudo realizado sobre e-coaching (Frazee, 2008) e os fatores que influenciam a sua implantação e o respetivo sucesso nas organizações reuniu opiniões de mais de duzentos profissionais. Constatou-se a utilização do e-coaching como uma alternativa ao face a face e não tanto como uma oportunidade de fazer algo totalmente novo. Muitos entrevistados opinaram a favor do contacto face a face ser necessário para um feedback sensível aos problemas mais profundos. As conclusões deste estudo convergem com a literatura (Boratto, Carta, Mulas, & Pilloni, 2017; Ely et al., 2010; Fielden & Hunt, 2011; McMahan, Leimon, & Moscovici, 2005), onde o coaching é praticado com pouca tecnologia e o papel do coach humano ainda é fundamental, mesmo que interaja de forma assíncrona com os coachees.

Com o presente trabalho pretende-se trazer novas contribuições para o mundo das organizações analisando as possibilidades de evolução do e-coaching enquanto prática individualizada auto dirigida: os colaboradores da organização são recetivos ao e-coaching, uma ferramenta que se pretende com um mínimo de interação do coach humano? A aplicação desta ferramenta será eficaz na alteração de comportamentos e no alcance de resultados dos colaboradores?

2 Revisão da literatura

Esta revisão de literatura pretende espelhar o conhecimento publicado sobre os processos de coaching utilizados nas organizações. A seleção dos autores apresenta um mapeamento dos conceitos de coaching, e-coaching ou coaching online e selfcoaching. A revisão efetuada foca-se nos conceitos e nos seus impactos sobre os comportamentos e resultados dos trabalhadores.

A tabela 1 apresenta a literatura analisada por ordem cronológica, as respetivas palavras-chave, uma síntese dos principais conceitos retirados de cada artigo e um destaque considerado relevante para o presente trabalho.

Tabela 1 - Coaching nas organizações: diferentes abordagens

Autores, anos	<i>keywords</i> Conceitos	Contributos para o trabalho
(Summers, 2004)	<p><i>business simulations, industry characteristics, simulation technology, specific knowledge, learning on demand, behavioral simulations, artificial intelligence, computational sciences</i></p> <p>Há um crescimento no segmento das soft skills da indústria de simulação de negócios, com o desenvolvimento do setor do e-learning para treinar e ensinar competências comportamentais. O e-learning está a criar o potencial de crescimento excepcional de simulações baseadas em computador, em simultâneo com novas tecnologias como a inteligência artificial e otimização. O e-coaching, uma expressão de e-learning, é uma nova tecnologia na indústria de simulação de negócios. Envolve simulações comportamentais computadorizadas, com o uso de árvores de decisão, simulações baseadas em agentes, inteligência artificial, feedback, coaching online, aprender a pedido e capacidade de ensinar conhecimento específico. O design orientado a objetos e as bibliotecas de software reduzem a despesa de construção de simulações, permitindo a personalização de baixo custo. Também se verifica uma poupança de custos em coaches, viagens e trabalho perdido. O ambiente de aprendizagem assíncrono é controlado pelo coachee. Ele aprende a pedido: envolve-se na experiência quando deseja, em qualquer lugar, a qualquer momento e no seu próprio ritmo.</p>	aprendizagem através de simulações comportamentais, o uso de árvores de decisão e inteligência artificial
(McMahon et al., 2005)	<p><i>business coaching</i></p> <p>O coaching de negócios baseia-se num profundo entendimento de como funciona a mente. É um processo colaborativo, focado na solução, exploratório e implementado. O coach, para além de conhecer o contexto de negócio dos coachees, ajuda as</p>	intervenção do coach cria vantagem competitiva

	<p>corporações a desenvolver essas competências humanas. A sua intervenção atende às características específicas do setor dos seus clientes, ajudando, assim, a criar vantagem competitiva.</p>	
(Smith, 2005)	<p><i>managerial thinking; problem-based learning; problem solving</i></p> <p>Adotar um processo de coaching a uma aprendizagem baseada em problemas pode melhorar o desempenho dos negócios de uma empresa. A sua provável eficácia no desenvolvimento de competências de pensamento e resolução de problemas nos negócios, cria uma necessidade de conhecer motivadora. Os trabalhadores adquirem conhecimento porque resolvem problemas. Desenvolvem um senso holístico dos seus papéis profissionais porque aplicam conhecimento de muitas áreas. Os conhecimentos adquiridos ao trabalhar em problemas práticos serão organizados de forma a conduzir à resolução de problemas. Assim, a aprendizagem baseada em problemas aumenta a reflexão crítica e desenvolve trabalho em equipa, liderança e competências sociais.</p>	<p>aprendizagem baseada em problemas práticos aumenta a reflexão crítica e o conhecimento adquirido</p>
(Rossett & Marino, 2005)	<p><i>e-coaching benefits</i></p> <p>O e-coaching mobiliza um processo online e expande as possibilidades de aprendizagem com o treino e a orientação à distância. O uso estratégico da internet fornece ajudas de trabalho, lembretes, diálogo e arquivo, para além de permitir monitorar o progresso. Combina técnicas como as sessões de coaching ao telefone e ao mesmo tempo o acesso a avaliações, metas e informações de interações anteriores. Vê o progresso que foi feito, aprofunda a aprendizagem durante o treino e pensa sobre como aplicar conceitos de forma mais eficaz. Também permite treinar várias pessoas em simultâneo, rastreando resultados e temas principais nas sessões de coaching. O e-coaching reduz custos e fornece incentivo, informação e conexão a redes de pessoas e conteúdos.</p>	<p>e-coaching expande as possibilidades de aprendizagem, para além de reduzir custos, incentivar, conectar redes de pessoas e fornecer conteúdo</p>
(Noonan, 2008)	<p><i>training, conferencing</i></p> <p>Soluções de colaboração online podem complementar a formação presencial e permitir o acompanhamento de coaching. Os serviços de colaboração oferecem um mecanismo amplo e económico para superar as tradicionais barreiras geográficas, culturais e tecnológicas, compartilhando competências e técnicas relacionadas com o trabalho. Ao simular o ambiente de sala de aula, permite ao formador e participante individual partilharem documentos relevantes, tenham acesso a materiais escritos sincronizados com áudio, acesso aos conteúdos incluindo explicações, sempre que lhes for mais conveniente. Assim, a colaboração online permite ao formador atingir toda a organização e fornecer um nível maior de suporte à formação, eliminando a necessidade de viagens caras e demoradas.</p>	<p>solução colaborativa <i>online</i> complementa a formação presencial</p>

(Frazee, 2008)	<p><i>adult and continuing education; business education; technology of education</i></p> <p>“O desenvolvimento de funcionários nas organizações está a afastar-se da formação em sala de aula para formas mais individualizadas e flexíveis de aprendizagem e suporte just-in-time, como o e-coaching. E-coaching, conduzido parcial ou totalmente à distância, oferece conveniência, economia de custos, eficiência, e melhor acesso a pessoas e recursos” (Frazee, 2008, p. v)</p>	e-coaching oferece economia de custos e melhor acesso a pessoas e recursos
(Wakkee, Elfring, & Monaghan, 2008)	<p><i>intrapreneurship; entrepreneurial behaviour; self-efficacy; role conflict; coaching</i></p> <p>Com o coaching, os trabalhadores munem-se de conhecimentos e recursos que lhes permite melhorar a sua eficiência, lidando com os potenciais conflitos relacionados com os negócios da organização. Ao desempenharem as suas funções, têm consciência do seu comportamento e, ajudados pelo coaching, enfrentam melhor as situações adversas, controlam melhor as suas inseguranças, potenciando a possibilidade de sucesso na resolução dos seus problemas. Burdett (1998), Evered e Selman (1989), Hargrove (1995) afirmam: “o coaching é um processo de empoderamento dos trabalhadores para excederem os níveis anteriores de desempenho” (como citado em Wakkee et al., 2008, p. 9)</p>	superar conflitos nos negócios aumenta probabilidade de sucesso na resolução dos problemas
(Kutzhanova, Lyons, & Lichtenstein, 2009)	<p><i>entrepreneurship; economic development; business coaching; skill building; human development</i></p> <p>O coaching enquanto técnica de desenvolvimento de competências de liderança afeta a forma como os empreendedores aprendem. Os resultados dessa aprendizagem aumentam a probabilidade de fazer crescer o negócio.</p>	forma de aprendizagem impacta no crescimento do negócio
(Tews & Tracey, 2009)	<p><i>post training interventions, interpersonal skills training</i></p> <p>O selfcoaching pode ser uma intervenção pós-treino. Permite aumentar a eficácia do treino formal em competências interpessoais dos gestores. Estas intervenções são extensões úteis do treino formal em sala de aula e impactam no desenvolvimento dos gestores, através da aplicação de um programa com exercícios escritos, facilitadores dos esforços autorreflexivos⁴ e de estabelecimento de metas. A análise escrita ajuda os indivíduos a distanciarem-se das suas rotinas diárias, bem como a tornarem-se mais conscientes das suas forças e áreas de melhoria.</p>	selfcoaching pós-treino baseado na escrita auto-reflexiva aumenta a eficácia do treino formal

⁴ Todas as palavras com prefixo ‘auto’ foram escritas de acordo com um dicionário de língua portuguesa (Priberam, 2014)

(Ely et al., 2010)	<p><i>coaching; training evaluation; leadership development</i></p> <p>O coaching é fornecido no contexto de um relacionamento um para um, em que o coach e coachee colaboram para avaliar o coachee e suas tarefas de desenvolvimento de liderança. Há um foco nas necessidades e experiências do coachee, resultando numa avaliação das mudanças auto-relatadas dos seus comportamentos de liderança.</p>	relacionamento um para um conduz à mudança de comportamento do coachee
(Gilley, Gilley, & Kouider, 2010)	<p><i>managerial skills; behaviors; coaching</i></p> <p>O coaching enquanto função de gestão, associado a competências e comportamentos, pode trazer agilidade organizacional e competitividade. Processa-se por fases: enfrentar maus desempenhos, orientação, treino e planeamento da função. Assim, através de feedback motivacional, leva à mudança de comportamentos: mais confiança, auto-estima, competências aperfeiçoadas e realização de objetivos. Melhora o desempenho dos trabalhadores e, conseqüentemente, a eficiência e eficácia do desempenho organizacional.</p>	feedback motivacional leva à mudança de comportamentos e desempenho organizacional
(Grant, 2010)	<p><i>executive coaching; workplace coaching; transtheoretical model of change</i></p> <p>O coaching pode ser um fator relacionado com a adoção de novos comportamentos que sustentam uma mudança intencional. O coaching no local de trabalho é uma forma de desenvolver relacionamentos, motivar outras pessoas, estabelecer metas e comunicar como numa formação. Os trabalhadores permanecem focados e comprometidos com os seus objetivos. A adoção de competências de coaching no local de trabalho, numa perspectiva de estágios de mudança, traz benefícios percebidos que superam os custos percebidos, a médio prazo.</p>	processo de mudança intencional conduz a benefícios que superam custos
(McCarthy, 2010)	<p><i>education and training of business coaches</i></p> <p>O e-coaching, sob a forma de e-learning enquanto suporte contínuo num contexto de negócios, proporciona a aprendizagem de competências cognitivas e reflexivas, teorias de liderança e motivação, ética e diversidade, desenvolvimento e implementação de estratégias, inovação e mudança. As competências de coaching são relevantes para cada um destes domínios. A disponibilidade 24x7 do site de e-learning significa disponibilidade a qualquer momento da informação, englobando slides de palestras, auto-avaliações, notas sobre modelos e competências.</p>	e-coaching sob a forma de e-learning é parte fundamental da experiência de aprendizagem
(Averweg, 2010)	<p><i>coaching, intranets, learning organizations</i></p> <p>O e-coaching pode ser visto como uma parceria de desenvolvimento, na qual muito do diálogo de aprendizagem ocorre usando e-mail. O e-coaching é coaching entregue por</p>	e-coaching como um complemento das sessões de

	<p>meio eletrônico, onde a aprendizagem é aumentada pela função de ativação de uma intranet. Rege-se pelos mesmos objetivos do coaching presencial regular. É oferecido aos desktops dos trabalhadores de uma organização, sendo um excelente complemento para as sessões de coaching face a face. É, desta forma, facilitado e habilitado pelas tecnologias de intranet para o diálogo criativo dentro da organização. Por esta via, o e-coaching pode servir para redefinir uma cultura de coaching existente na organização.</p>	<p>coaching face a face</p>
(Fielden & Hunt, 2011)	<p><i>entrepreneurs, online coaching, social support, venture creation</i></p> <p>O coaching online pode ser encarado enquanto uma utilização da internet para suporte ao negócio. Esta utilização da internet e a sua ligação com o desenvolvimento de suporte ao negócio permite superar barreiras geográficas, temporais, responsabilidades de trabalho e falta de confiança. Estes obstáculos geralmente reduzem, se não interrompem, a interação dos intervenientes. Através do coaching online estabelece-se uma relação de ajuda entre um coach e o coachee, adotando uma variedade de técnicas comportamentais. A adoção destas técnicas irá permitir alcançar os conjuntos de metas e objetivos mutuamente identificados, com o intuito de melhorar o desempenho profissional e satisfação pessoal do coachee. Desta forma, o coachee recebe aconselhamento, assistência e atenção, adaptado às suas necessidades, encaixado no seu próprio cronograma e objetivos. O coaching online fornece, assim, suporte contínuo ao desenvolvimento de negócios.</p>	<p>coaching online permite os coachees receberem aconselhamento, assistência e atenção. encaixados nos seus cronogramas e objetivos</p>
(Kim, Egan, Kim, & Kim, 2013)	<p><i>managerial coaching; management and leadership; employee response; coaching outcome; organization behavior; organizational learning and change</i></p> <p>O coaching pode ser encarado como uma prática de gestão e de liderança promotora da aprendizagem e da eficácia dos trabalhadores. Engloba conversas individuais entre o gestor e o trabalhador, aplica escuta ativa, questionamento e feedback construtivo. O trabalhador fica mais satisfeito, com melhor perceção sobre o seu papel no trabalho e mais comprometido na sua função. Resulta num maior compromisso da organização e desempenho no trabalho.</p>	<p>prática promove a aprendizagem e a eficácia dos trabalhadores</p>
(Bowman, Ayers, King, & Page, 2013)	<p><i>neuroscience of coaching</i></p> <p>O conhecimento sobre a função cerebral, trazido pela neurociência, poderá ter um impacto considerável nas estratégias atuais e futuras na profissão de coaching. A exploração das bases neurais do pensamento pode ajudar os coaches e coachees a pensarem como são formuladas as</p>	<p>o poder real das perguntas influencia o comportamento</p>

	<p>perguntas e sobre o seu poder real em gerar mais perguntas, de cada vez que uma for respondida. Assim, o conhecimento sobre a função cerebral terá um valor considerável para os coaches, pois podem influenciar vários comportamentos. A omnipresença no design do cérebro e sua relação com o corpo indica algum nível de padronização possível ao projetar tratamentos comportamentais.</p>	
(Hrastinski & Stenbom, 2013)	<p><i>online coaching; online tutoring; coaching online learning</i></p> <p>O conceito de coaching online pode ser utilizado para descrever o tutor como um coach de aprendizagem colaborativa apoiada por computador. O coaching individual tem um grande potencial quando conduzido em ambientes online. Os coaches são ativos, dando feedback just-in-time e fornecendo orientação concreta em intervalos estratégicos. A organização incentiva o coaching online, no entanto o controlo da aprendizagem está principalmente nas mãos do coachee.</p>	o controlo da aprendizagem colaborativa apoiada por computador está nas mãos do coachee
(Taranovych, 2013)	<p><i>web based project coaching</i></p> <p>O e-coaching pode ser um meio de disponibilizar serviços de coaching baseados na web, seja de forma síncrona ou assíncrona. Os benefícios residem na disponibilidade omnipresente dos coaches.</p>	disponibilidade síncrona e assíncrona do coach
(Pousa & Mathieu, 2014)	<p><i>coaching</i></p> <p>O coaching pode ser visto como um padrão de comportamento de gestão nas organizações promotoras do desenvolvimento dos seus trabalhadores de forma a conduzi-los a níveis mais altos de desempenho.</p>	desenvolver comportamento conduz a níveis mais altos de desempenho
(Hui, 2015)	<p><i>coaching, computer-mediated communication, adaptive performance, creativity, emotional exhaustion</i></p> <p>O coaching em comunicação mediada por computador, ou e-coaching, é um processo tecnológico utilizador de ferramentas eletrónicas. A informação resultante da interação de coaching pode ser armazenada e recuperada para visualização posterior. Utiliza e-mails, salas virtuais de conversa, mensagens instantâneas, videoconferências e redes sociais. Permite melhorar o desempenho das tarefas ao aprimorar as capacidades e competências do indivíduo. Deste modo a comunicação mediada por computador aumenta a capacidade do coach para oferecer suporte a um maior número de destinatários, independentemente das restrições geográficas, temporais e monetárias.</p>	e-coaching utiliza e-mails, salas virtuais de conversa, mensagens instantâneas, videoconferências e redes sociais
(Bee & Chakpitak, 2015)	<p><i>learning; lean production; ownership; mindset</i></p> <p>O coaching pode ser uma forma de treino numa metodologia de trabalho. A empresa, através do coaching, treina os seus</p>	adoção de metodologia de

	<p>trabalhadores na adoção da metodologia de trabalho, aplicando uma ferramenta de gestão, de forma sistemática. São realizadas sessões de coaching em reuniões de trabalho, onde os trabalhadores apresentam soluções para os problemas detetados na atividade empresarial. Esta adoção do novo método de trabalho por cada trabalhador aumenta a sua responsabilização na resolução dos problemas e conduz à mudança organizacional.</p>	<p>trabalho aumenta a responsabilização do coachee pela resolução de problemas</p>
(Jones et al., 2016)	<p><i>coaching; coaching effectiveness; learning and performance; meta-analysis</i></p> <p>Uma relação de coaching incide no coachee e no seu propósito específico de cumprir os objetivos de desenvolvimento. O coaching de trabalho é uma intervenção de aprendizagem e desenvolvimento que utiliza técnicas combinadas de face a face e e-coaching, assente num relacionamento colaborativo, reflexivo e focado em objetivos, para alcançar resultados profissionais valorizados pelo coachee. Desta forma, a crescente popularidade do coaching reflete-se na tendência longe das abordagens de treino ‘one size fits all’.</p>	<p>técnicas combinadas face a face e e-coaching levam a resultados valorizados pelo coachee</p>
(Masalimova & Shaidullina, 2016)	<p><i>coaching, corporate education, international experience, constructive application</i></p> <p>O coaching pode ser dirigido às tentativas independentes do coachee em resolver problemas no trabalho. O coach utiliza formulários de perguntas do modelo GROW (goals, reality, options, will do) em qualquer momento para direcionar e ativar o pensamento do seu coachee.</p>	<p>aplicação do modelo GROW ativa o pensamento do coachee</p>
(van de Heyde, Stoltenkamp, & Siebrits, 2017)	<p><i>critical success factors, instructional design, student development, structure and agency, e-coaching</i></p> <p>O selfcoaching online pode ser visto como uma aprendizagem auto dirigida online. Para haver sucesso, é preciso explorar ativamente os recursos disponíveis no ambiente online, identificar estratégias orientadoras do seu uso efetivo, fornecer motivação para contrabalançar a procrastinação, pois esta pode afetar a aprendizagem online mais rapidamente que a formação presencial. Esta aprendizagem auto dirigida, como Caspi (2005) afirma, baseia-se em “processos que se concentram na auto compreensão e na autodisciplina para mudar comportamentos e atitudes” (como citado em van de Heyde et al., 2017, p. 5). Uma intervenção de selfcoaching, recorrendo a exercícios escritos, facilita os esforços auto-reflexivos e o estabelecimento de metas, aumentando assim a eficácia da aplicação de conhecimento adquirido.</p>	<p>selfcoaching proporciona aprendizagem auto dirigida online conduzindo a mudança de comportamentos e atitudes</p>
(Boratto et al., 2017)	<p><i>e-coaching, persuasive technology, human coach motivation</i></p> <p>A plataforma de e-coaching e suas formas de apoio representam elementos chave para motivar os utilizadores, que optam por</p>	<p>plataforma de e-coaching</p>

	<p>ser seguidos tanto pelo coach virtual quanto pelo coach humano. O utilizador da plataforma tende a treinar mais e com mais frequência. O plano de treino é criado por ele próprio ou pelo coach, optando ser apoiado tanto pelo coach virtual como pelo coach humano. Um protocolo eficaz de e-coaching não pode ser inteiramente automatizado, mas sim ser fortemente baseado em interações humanas para favorecer a motivação dos utilizadores e a adesão às rotinas de treino.</p>	<p>combinada com interações humanas favorece a motivação dos utilizadores</p>
(Kamphorst, 2017)	<p><i>e-coaching systems, behavior change support, definition policy-making, ethics</i></p> <p>Um sistema de e-coaching pode ser um conjunto de componentes computadorizados de uma entidade artificial. Observa, raciocina, aprende e prevê os comportamentos de um utilizador, no contexto e ao longo do tempo. Envolve-se proativamente numa conversa dinâmica e colaborativa. Auxilia o planeamento e promove a efetiva procura de metas através do uso de técnicas persuasivas. Desenvolve a sua própria perspetiva sobre a trajetória de mudança do comportamento. Sugere ações não endossadas anteriormente. Os desenvolvimentos na conceção e engenharia de sistemas de e-coaching de operação autónoma visam apoiar o indivíduo nos seus esforços de autorregulação e busca de objetivos. Hayes e Kalmakis (2007) parafraseiam Stober (2006), afirmando: “o coaching é visto como uma relação personalizada e colaborativa, que evoca o potencial de autoconsciência do cliente, para entender o significado da sua situação única, visualizar, mudar, fazer escolhas e planos para atingir um objetivo” (como citado em Kamphorst, 2017, p. 627)</p>	<p>entidade artificial prevê os comportamentos do utilizador utilizando técnicas persuasivas</p>
(Spanakis, Weiss, Boh, Lemmens, & Roefs, 2017)	<p><i>e-coaching, machine learning, adaptive feedback</i></p> <p>E-coaching pode ser encarado como uma aprendizagem da máquina baseada em árvores de decisão e algoritmos de agrupamento. Há uma recolha de dados individuais do utilizador para criar um sistema de feedback personalizado baseado em regras, com vista a uma abordagem totalmente personalizada. Esta aprendizagem da máquina assenta no equilíbrio entre a generalização total, tendo em conta que todos os utilizadores pertencem a um grupo, e a personalização completa, tendo em conta apenas os dados específicos de cada indivíduo. A personalização completa é o objetivo final de muitos sistemas de e-coaching, mas isso implica haver dados suficientes disponíveis de cada um. A recolha de dados suficientes para criar um sistema de feedback personalizado baseado em regras exigirá tempo e esforço adicionais do indivíduo antes de receber conselhos pessoais úteis. Um sistema ideal de e-coaching deve começar com uma abordagem semiadaptada. Assim que o sistema recolhe dados individuais suficientes e “aprende” o seu melhor perfil, então serão</p>	<p>o sistema de feedback personalizado implica aprendizagem do melhor perfil com a recolha de dados individuais do utilizador</p>

	possíveis abordagens totalmente personalizadas.	
(Ochoa & Gutierrez, 2018)	<p><i>e-coaching solutions, design complexity, flexibility</i></p> <p>Uma arquitetura fracamente acoplada para suportar a modelagem de soluções de e-coaching reduz a complexidade do projeto e aumenta a flexibilidade necessária para o processo de e-coaching. Separa a estrutura do comportamento do sistema. Aborda o design de maneira incremental para obter uma solução flexível, auto adaptativa ao seu comportamento, durante o processo de coaching. Explora as preocupações específicas de design: persuasão, auto adaptação, personalização, raciocínio e diagnóstico. A efetivação dos sistemas requer a complexidade de identificar mecanismos adequados de persuasão, usando técnicas de inteligência artificial e implementando a personalização do sistema. O sistema de e-coaching deve considerar não apenas a sensação e a representação do contexto, mas também o raciocínio e a aprendizagem contextualizados com base no impacto de ações de coaching anteriores. O processo estabelece a sequência de ações e recompensas entregues ao utilizador, tentando mover o seu comportamento do status atual para um status de destino. Como essas ações afetam temporariamente o comportamento do utilizador, o feedback obtido de cada ação é registado no processo de e-coaching e usado para ajustar o plano de coaching, o conjunto de metas intermediárias e caminhos potenciais, o status do contexto e a prioridade dos ativos disponíveis. Estes estão divididos em quatro partes do conhecimento: regras de decisão sobre a ação de coaching ser potencialmente necessária; regras de intervenção da ação a tomar de acordo com o contexto de coaching; mecanismos indicadores da ação de coaching a ser conduzida e as preocupações de coaching que estabelecem as questões de ética, privacidade e segurança a serem consideradas durante o processo de e-coaching.</p>	flexibilidade da arquitetura facilita aplicação de regras de decisão, de intervenção e acautelar preocupações de ética, privacidade e segurança
(Kavitha & Lohani, 2018)	<p><i>instructional design models, virtual learning environments</i></p> <p>O e-coaching, um sistema de aprendizagem virtual e com o seu ambiente melhorado através da utilização da inteligência artificial, fornece ao coachee materiais de aprendizagem via web, tais como avaliação, acompanhamento e comunicação, dando-lhe apoio a qualquer momento e em qualquer lugar, para que possa aprender sem qualquer limitação geográfica e temporal. O coachee tem cada vez menos tempo para se dedicar à aprendizagem e o tempo necessário para se lhe adaptar também diminuiu. Estas práticas visam manter o interesse do coachee. Captar a sua atenção depende do modelo de design instrucional adotado no sistema de gestão de aprendizagem. A instrução motivacionalmente cuidada nas configurações do e-coaching ajuda a reduzir as taxas de desistência e a atingir</p>	as configurações motivacionalmente cuidadas do e-coaching ajudam a reduzir as taxas de desistência

	outros resultados motivacionais positivos.	
--	--	--

A revisão de literatura apresenta vários significados para o conceito de coaching. Há autores que descrevem o conceito enquanto intrinsecamente ligado ao funcionamento da mente (Bowman et al., 2013; McMahon et al., 2005). Já outros entendem o coaching como um processo de aprendizagem (Jones et al., 2016; Smith, 2005). Vários autores realçam o coaching enquanto uma função de gestão (Bee & Chakpitak, 2015; Gilley et al., 2010; Kim et al., 2013; Pousa & Mathieu, 2014). Destes destacam-se Bee & Chakpitak (2015) com a sua referência ao coaching como uma forma de treino numa metodologia de trabalho. Para Wakkee (2008) coaching é uma ajuda para enfrentar situações adversas. Finalmente, Kutzhanova (2009) entende o coaching como uma técnica de desenvolvimento de competências.

O conceito adotado no presente trabalho aproxima-se essencialmente dos autores que perspetivam o coaching como um processo de aprendizagem inserido numa função de gestão. Entende-se que o coaching potenciar a implementação da melhoria contínua é um processo de aprendizagem da solução dos problemas que surgem no dia-a-dia na gestão das atividades da organização.

Os conceitos de e-coaching e coaching online são abordados por vários autores de forma indistinta (Averweg, 2010; Boratto et al., 2017; Fielden & Hunt, 2011; Frazee, 2008; Hrastinski & Stenbom, 2013; Hui, 2015; Jones et al., 2016; Kamphorst, 2017; Kavitha & Lohani, 2018; McCarthy, 2010; Ochoa & Gutierrez, 2018; Rossett & Marino, 2005; Spanakis et al., 2017; Summers, 2004; Taranovych, 2013). Ambos os conceitos são utilizados para associar a tecnologia ao processo de coaching. Descrevem a relação entre coach e coachee baseada no computador com as suas ferramentas eletrónicas de suporte. De igual modo o presente trabalho utiliza os conceitos de e-coaching e coaching online indistintamente.

O conceito selfcoaching é utilizado para descrever o processo de aprendizagem auto dirigida, onde o coachee é autónomo no processo do seu desenvolvimento de competências (Tews & Tracey, 2009; van de Heyde et al., 2017). Esta é a principal modalidade do e-coaching proposta no presente trabalho, pois o coachee, em princípio, não precisa de recorrer ao coach humano. No entanto, embora seja a principal modalidade, não é a única. Prevê-se a necessidade de uma pequena percentagem de recurso à plataforma de e-coaching para permitir a interação a distância com um coach, em situações muito excecionais, mas que se verifiquem absolutamente indispensáveis.

Como contributo considerado relevante para trabalho futuro, importa destacar desta revisão de literatura a tendência das simulações comportamentais com o uso das árvores de decisão e a

inteligência artificial (Summers, 2004), associado ao desenvolvimento de padrões de tratamentos comportamentais que os estudos de neurociência podem trazer para a prática do coaching (Bowman et al., 2013).

3 O problema

3.1 A obtenção da certificação da formação

Os colaboradores, sejam líderes ou membros de equipas, após a formação recebida, pretendem ver o seu desempenho aumentar. Com a aplicação das ferramentas de melhoria contínua aprendidas aos problemas do dia-a-dia, visam alcançar melhores resultados.

A certificação da formação é obtida com o cumprimento de dois critérios: a frequência com sucesso dos três módulos integrantes da formação e a aplicação efetiva das ferramentas de melhoria contínua aprendidas na formação a um problema real do colaborador.

Na figura 1 verifica-se 75% de colaboradores certificados durante o ano 2017. Por conseguinte, é possível constatar que 25% dos colaboradores não aplicaram as ferramentas de melhoria contínua a um problema real na sua função, no período pós-formação.

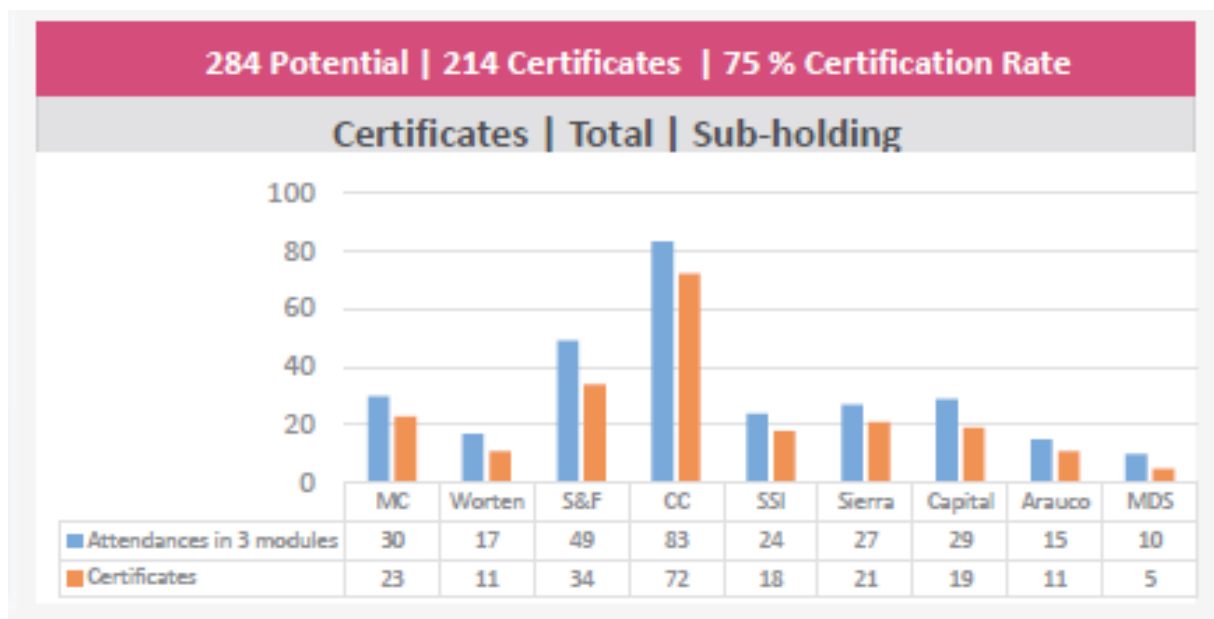


Figura 1 - Activity Report | Portugal | Ytd – Oct 2017

Fonte: Sonae | Improving Our Work, acedido em 30, junho, 2018 em intranet Sonae Circle.

3.2 A obtenção de melhorias no dia-a-dia das equipas

O plano de formação do Centro de Treinos IoW é implementado como uma iniciativa própria e centralizada da organização, articulada com as direções onde os formandos trabalham. Em simultâneo a esta atividade do Centro de Treinos, todas as equipas de todas as direções trabalham no seu dia-a-dia sob os princípios de melhoria contínua, independentemente dos seus colaboradores já terem frequentado, ou não, a respetiva formação. Assim, todas as equipas têm

como metodologia de trabalho a implementação da melhoria contínua e definem como objetivo alcançar melhorias, continuamente.

No ano 2017, num determinado departamento da organização, observou-se um benefício de melhorias implementadas, traduzido em ganhos de 15 632 horas de trabalho afetas aos processos (ver tabela 2). Este foi o resultado obtido no ano passado, fruto da aplicação das ferramentas de melhoria contínua pelos colaboradores do departamento, ao longo do percurso de trabalho do dia-a-dia.

As 15 632 horas de trabalho, para efeitos do presente trabalho, são valorizadas em 106 mil euros (ver tabela 2). Esta valorização em euros é uma estimativa que tem por base determinados pressupostos (ver tabelas 3 e 4):

Tabela 2 - Benefício obtido com a implementação das melhorias no ano 2017

Ganho em horas de trabalho do tempo de processamento afeto às atividades	15 632 horas
Ganho anual em FTE do tempo de processamento afeto às atividades	8,7 FTE
Valorização em € dos ganhos obtidos em melhorias	+106 k€

Notas: FTE = full-time equivalent

15 632 horas. Fonte: dados recolhidos do relatório de atividade IoW do departamento. Acedido em 28, junho, 2018 em intranet Sonae.

8,7 FTE: 15 632 horas / 1800 horas.

106k€: 105 966€ ~ 106 mil € = 8,7 FTE x 12 180€.

Tabela 3 - Capacidade de trabalho dos colaboradores

FTE	Dias úteis de trabalho no ano	Horas de trabalho no ano
1 colaborador	225	1800

Nota: FTE = full-time equivalent

Tabela 4 - Valorização em euros: referência salários

Colaborador	SMN = 580€ /mês	€/ mês	€ / ano (14 meses)	€ / dia
colaborador membro de equipa = coachee	1,5	870€	12 180€	54€
colaborador líder de equipa = coach	3	1 740€	24 360€	108€

Nota: SMN = salário mínimo nacional

3.3 Simulação do impacto da aplicação de um processo de coaching

Num estudo realizado nos anos 90 (Anderson, 2001) sobre o impacto do coaching executivo, compararam-se os resultados de uma formação de três dias em sala com os resultados da implementação pós formação de um processo de coaching. Os autores do estudo descobriram que, enquanto a intervenção da formação aumentou a produtividade do gestor em 22%, a adição de uma intervenção de coaching de um para um (oito semanas) após a formação elevou a produtividade em 88%. Muitas outras conclusões foram retiradas nos inquéritos feitos aos gestores, nomeadamente a produtividade e a satisfação dos funcionários foram as mais afetadas pelo coaching. A satisfação do cliente (53%) também foi relevante. O estudo concluiu que foi produzido um retorno do investimento de 529% e obtido benefícios intangíveis significativos para o negócio.

Apesar destas percentagens apresentadas neste estudo quanto aos benefícios do coaching numa organização, as seguintes duas simulações do retorno de um investimento num processo de coaching adotam um cenário conservador. Assume-se como meta desejável uma taxa de aumento de produtividade de 50%.

3.3.1 Cenário A: coaching em sessões presenciais de um coach para um coachee

A primeira simulação, refletida no cenário A, projeta um processo de coaching presencial um para um, de cinco sessões por coachee no ano. Entende-se que dedicar tempo, por parte dos coachees, a cinco sessões de coaching no ano, é aceitável e viável. Por seu lado, os coaches são líderes de equipa com disponibilidade de dez dias úteis no ano (quatro sessões por dia), para se dedicarem à função de coach. No entanto, tal possibilidade teria de ser melhor analisada, pois as funções do líder estão muito preenchidas, com tempo escasso para abranger novas atividades. Não obstante, é uma solução que parece mais viável do que a hipótese de contratação de coaches externos à organização, uma vez que os custos desta opção seriam bastante superiores comparando com os dos coaches internos.

Para este processo de coaching presencial são necessários 45 coaches para as 1800 sessões de coaching para 360 coachees, o número de colaboradores do departamento. Para além deste investimento em dias dos líderes de equipa, prevê-se um investimento adicional em preparação para a função de coach, através de uma formação, a preços de oferta do mercado. É importante referir ainda que, por simplificação, o cálculo final não contempla o custo da ausência dos líderes nas equipas enquanto exercem a função de coach.

Conforme também anteriormente referido, a elaboração destes cenários assume os seguintes pressupostos (ver tabelas 5 e 6):

Tabela 5 - Disponibilidade do coach

nº de dias / ano	nº sessões / dia
10	4

Nota: Líder de equipa assume função adicional de coach 10 dias no ano.

Tabela 6 - Sessões de coaching um para um

nº coachees	nº sessões cada /ano	nº de sessões total	nº dias de coaching	nº de coach necessários
360	5	1 800	450	45

Nota: 360 colaboradores pertencentes a um departamento assumem o papel de coachees em 5 sessões no ano.

A tabela seguinte 7 apresenta a estimativa (simplificada) em euros, da possível aplicação de um processo de coaching baseado em sessões presenciais, em que o coach é o líder de equipa.

Tabela 7 - Estimativa do retorno em euros no cenário: o líder de equipa acumula a função de coach

Custo de 450 dias de coaches	- 48,6k€
Custo da formação de 45 coaches	- 78,8k€ ⁵
Valorização em € dos ganhos obtidos em melhorias após implementação coaching	+ 159k€
Retorno em € do investimento num processo de coaching	+ 31,6k€

Notas: 48 600€ = 48,6k€ = 450 dias x 108€ coach /dia

159k€ = aumento de 50% (106k€ x 1,5) de benefício obtido pela aplicação de um processo de coaching

3.3.2 Cenário B: construção de uma plataforma e-coaching

A segunda simulação, refletida no cenário B, projeta um processo de e-coaching, onde não há interação com um coach humano (ou existe apenas uma interação residual). O investimento resume-se à construção do suporte de coaching em e-learning. O valor apresentado na tabela 8 no montante de dezoito euros tem como base os vinte dólares referido por Summers (2004) sobre o custo médio por utilizador da construção do e-learning. No exemplo de 360 coachees,

⁵ Curso de Certificação Internacional de Coaching Trainer. 1 750 €, 7 dias, 151 horas. Acedido em 23, junho, 2018 em <http://www.portaldoser.com/id18.html>.

o montante final ronda os seis mil e quinhentos euros (ver tabela 8). Presume-se que este valor considera o tempo e despesas afetas ao trabalho dos respetivos informáticos assim como apoio de coaches experientes durante o tempo necessário para conceber, desenvolver, testar e implementar a solução pretendida.

A tabela 8 apresenta a estimativa (simplificada) do benefício em euros, da possível aplicação de um processo de coaching, assente numa plataforma de e-coaching.

Tabela 8 - Estimativa do retorno em euros no cenário: construção de uma plataforma e-coaching

Custo por utilizador da construção do e-coaching	- 18 € ⁶
Custo total da construção do e-coaching	- 6,5k€
Valorização em € dos ganhos obtidos em melhorias após implementação coaching	+ 159k€
Retorno em € do investimento na construção do e-coaching	+ 153k€

Notas: $6\,480€ - 6,5k€ = 18€ \times 360$ coachees

159k€ = aumento de 50% ($106k€ \times 1,5$) de benefício obtido pela aplicação de um processo de coaching

3.3.3 Análise comparativa dos cenários

Com base nos valores apresentados de retorno do investimento em euros, o cenário B é claramente mais vantajoso que o cenário A. Para além deste retorno, optar pela plataforma de e-coaching parece uma melhor opção, pois será disponibilizada de forma permanente ao colaborador, onde este pode usufruir quando quiser do respetivo apoio, adaptado às suas necessidades, ao seu ritmo e cronograma. Esta é uma vantagem adicional face ao processo de coaching presencial, pouco flexível, confinado às cinco sessões presenciais, fixas num calendário e com custos logísticos inerentes.

No cenário A, a probabilidade do coachee não ter a necessidade de uma sessão de coaching no dia marcado, conforme o plano elaborado das sessões, pode ser elevada. No cenário B o coachee recorre ao e-coaching no exato momento em que surge um problema para resolver, sendo assim este tipo de coaching entendido como uma oportunidade de implementar uma melhoria.

⁶ “Os preços para simulações de negócios variam muito. As simulações podem custar apenas US \$20 para softwares e manuais” (Summers, 2004, p. 212 Vol. 35 N° 2)

4 Metodologia

Como referido, a investigação incide sobre o coaching enquanto ferramenta potenciadora da implementação da melhoria contínua na organização. Consiste na análise da importância da aplicação de um processo de coaching online para melhorar comportamentos e resultados de cada colaborador.

Nesse sentido, visa-se aferir a percepção dos colaboradores sobre se o coaching é um processo facilitador da mudança de comportamentos induzidos pela aplicação de ferramentas de melhoria contínua e se é eficaz no alcance de melhores resultados no exercício das suas funções. Em particular, o inquérito por questionário, construído e aplicado no âmbito deste estudo, sonda a percepção dos colaboradores sobre se o coaching online é uma solução eficaz ao alcance de todos, flexível, moldável aos períodos de tempo alocado por cada um e se é aplicável na justa medida das necessidades sentidas.

4.1 As questões de investigação

Seguidamente apresentam-se as questões que orientam a presente investigação.

Q1: Quais são as percepções dos colaboradores face a um eventual recurso do coaching online para modificar os seus comportamentos?

Q2: Quais são as percepções dos colaboradores face a um eventual recurso do coaching online para melhorar os seus resultados?

4.2 Modelo de recolha de dados

A organização, em 2012, adotou uma designação própria para o processo de aculturação da melhoria contínua: Improving our Work. Conforme já referido na introdução, o Centro de Competências IoW tem como objetivo formar todos os colaboradores em princípios, metodologias e ferramentas de melhoria contínua, tendo iniciado a sua atividade com cursos de formação dedicados aos seus fundamentos. A recolha de dados incide sobre os colaboradores que frequentaram esta formação, procurando identificar as suas percepções sobre a eventual implementação de um processo de coaching online numa fase pós-formação.

4.3 População e amostra

Os colaboradores da organização, exercem a sua função sob os princípios, metodologias e ferramentas de melhoria contínua, em diferentes níveis de maturidade, conforme a fase em que se encontram no referido processo de aculturação, nas diversas empresas do grupo.

A amostra deste estudo é constituída por 866 unidades de análise (Lima & Pacheco, 2006), o nº de respostas obtidas de um universo de 1680 colaboradores inquiridos (51% de respostas) que tiveram a formação de fundamentos de melhoria contínua, entre 2013 e 2017.

4.4 Técnicas e instrumentos de recolha dos dados

4.4.1 Convite de participação no estudo

A recolha dos dados dos colaboradores foi efetuada através de um inquérito por questionário, construído na plataforma Lime Survey, utilizado com uma licença da Universidade do Porto.

A divulgação online deste questionário foi feita no dia 22 fevereiro 2018, pelo Diretor do Centro de Competências IoW, via e-mail, com o seguinte texto:

“Este inquérito insere-se no âmbito de um estudo realizado pela colega Margarida Côrte-Real, que conta com a colaboração do Centro de Treinos, e que visa analisar o Coaching enquanto ferramenta que potencia a implementação da Melhoria Contínua. É dirigido a colaboradores que já frequentaram uma formação do Centro de Competências IoW da Sonae. Peço a tua colaboração respondendo a este inquérito [aqui](#), até ao dia 9 março 2018. Qualquer questão que surja, debes esclarecer com Margarida Côrte-Real através do email mcreal@sonae.pt. Os resultados deste estudo serão partilhados contigo após a sua análise.”

No dia 1 de março 2018 verificaram-se 30% de respostas. Neste dia foi enviado um email a reforçar o pedido de participação, com o seguinte texto:

“Peço a tua colaboração respondendo a este inquérito ou termina a tua participação submetendo a tua resposta aqui, até ao dia 9mar2018.

Se já o fizeste, por favor ignora esta mensagem. Agradeço o teu contributo, ...”

4.4.2 Questionário

O questionário está estruturado nas seguintes variáveis de resposta fechada:

q1. Género (feminino, masculino)

- q2. Idade (até 26 anos, de 27 a 43 anos, mais de 44 anos)⁷
- q3. Qualificação (ensino básico, ensino secundário, ensino pós-secundário não superior e ensino superior)
- q4. Tempo na Sonae em anos (há 4 anos, de 5 a 10 anos, mais de 11 anos)
- q5. Colaborador da Sonae (Sonae Centro Corporativo, Sonae MC, Sonae Sports & Fashion, Worten, Sonae Retail Properties, Sonae Financial Services, Sonae Sierra, Sonae Investment Management, Sonae Capital, Sonae Indústria, Sonae Arauco)
- q6. Lidera equipa natural (sim, não)⁸
- q7. Lidera equipa projeto (sim, não)⁹
- q8. Formação técnica na Sonae (0 = não tive formação, 1 = nada adequada, ..., 7 = muito adequada)
- q9. Formação comportamental na Sonae (0 = não tive formação, 1 = nada adequada, ..., 7 = muito adequada)
- q10. Após a formação de melhoria contínua, os conhecimentos e as competências efetivamente retidos e aplicados regularmente no exercício das suas funções ficam aquém das expectativas (1 = discordo totalmente, ..., 7 = concordo totalmente)
- q11. Com que frequência aplica os princípios e metodologias da melhoria contínua (IoW) no exercício da sua função? (1 = nunca, ..., 7 = sempre)
- q12. O coaching é uma forma de treinar os colaboradores na melhoria contínua, facilitando a aplicação sistemática e focada dos conhecimentos e das técnicas aprendidos. Trata-se de um procedimento cuja fórmula é baseada numa checklist de questões sequenciais colocadas ao colaborador, de uma forma ordenada e progressiva, que garante que ele vai fazer tudo o que está ao seu alcance para atingir com sucesso os resultados esperados, que definiu previamente. Quão familiar lhe é o conceito de coaching? (1 = nada familiar, ..., 7 = muito familiar)
- q13. O recurso à prática do coaching reforça os efeitos da formação de melhoria contínua no exercício da sua função (0 = não tenho opinião, 1 = discordo totalmente, ..., 7 = concordo totalmente)
- q14. O coaching online é uma forma de treino utilizando ferramentas da web. Esta modalidade será, na sua essência, pré-programada e sem intervenção humana. Com um computador e ligação à internet, o colaborador usufrui deste recurso em qualquer lugar e gere o seu tempo afeto ao

⁷ Estes intervalos de idades basearam-se num estudo elaborado por Luis Filipe Reis, Chief Corporate Centre Officer of Sonae, apresentado numa masterclass da Sonae Academy Management & Leadership, em 16 de outubro 2017.

Este estudo retrata as 3 gerações de colaboradores existentes na Sonae: geração millennials, geração X e geração baby boomers.

Acedido em 1, junho, 2018 em intranet Sonae.

⁸ Equipa natural é uma equipa permanente estruturada no organograma da empresa

⁹ Equipa temporária existe enquanto um projeto durar, em paralelo com as equipas naturais

coaching à medida das suas necessidades.

Uma modalidade de coaching online permite aplicar mais facilmente os princípios e metodologias de melhoria contínua no exercício da sua função profissional (0 = não tenho opinião, 1 = discordo totalmente, ..., 7 = concordo totalmente)

q15.O coaching online, enquanto ferramenta tecnológica de apoio permanente e de gestão autónoma, utilizada à medida das suas necessidades, permite superar mais rapidamente as dificuldades que vão surgindo diariamente no exercício da função (0 = não tenho opinião, 1 = discordo totalmente, ..., 7 = concordo totalmente)

q16.Em caso de maiores dificuldades será necessário contactar um coach (por ex: via e-mail) beneficiando de um nível de apoio complementar (1 = discordo totalmente, ..., 7 = concordo totalmente)

q17.O período mais propício para realizar o coaching será até seis meses após a formação (1 = discordo totalmente, ..., 7 = concordo totalmente)

q18.Já alguma vez esteve em contacto com um processo de coaching, dentro ou fora da Sonae? (sim, não)

(q19-q34) Se beneficiasse de um processo de coaching online, quão importante isso seria para a melhoria das seguintes iniciativas (0 = não tenho opinião, 1 = nada importante, ..., 7 = muito importante)

q19.Trabalhar em fluxo e “puxado pelo cliente”

q20.Focar no que o cliente valoriza

q21.Assumir as responsabilidades de melhoria

q22.Reforçar competências de resolução de problemas

q23.Transformar o plano de intenções em objetivos S.M.A.R.T. (simples, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais)

q24.Tornar-se flexível para mudar métodos de trabalho

q25.Motivar-se para alcançar os resultados esperados

q26.Questionar as situações profissionais de forma aberta e construtiva

q27.Reforçar as atitudes de “não culpar, não julgar”

q28.Envolver os colegas nas atividades de melhoria

q29.Conseguir a satisfação dos clientes

q30.Encurtar prazos de entrega ao cliente

q31.Alcançar com mais sucesso a missão da função

q32.Eliminar desperdícios de tempo

q33.Obter mais resultados com menos recursos

q34.Obter um maior número de melhorias¹⁰

¹⁰ As últimas 16 questões (da 19 à 34) apareceram aos inquiridos de forma aleatória

q35. Imagine que a Sonae decide implementar um projeto piloto sobre o coaching. Quanto interessado estará em participar nesse projeto? (1 = nada interessado, ..., 7 = muito interessado)

4.4.3 Análise de conteúdo temática

- Da questão 4. Tempo na Sonae, resultou uma variável, intitulada ‘época’, com intervalos de anos na organização:
 - De 1 a 4 anos, tempo de existência do Centro de Treinos IoW.
 - De 5 a 10 anos, tempo do processo de melhoria contínua ser conhecido pelo conceito *Kaizen* (Imai, 2012), embora não em todo o Grupo Sonae.
 - Mais de 11 anos, tempo em que não havia melhoria contínua, enquanto processo estruturado como nos dias de hoje.
- Das questões 14 e 15 identificou-se uma categoria:
 - co.** coaching online. As questões 14, 15 caracterizam o coaching online: facilita a aplicação de melhoria contínua e supera dificuldades que surgem no exercício da função.
- Das questões 19 à 34 identificaram-se cinco categorias:
 - cc.** comportamento-cliente: as questões 19, 20 visam aferir o comportamento do colaborador perante o seu cliente, no exercício da sua função.
 - cd.** comportamento-desenvolvimento: as questões 21, 22, 23, 24 e 25 visam aferir o comportamento do colaborador perante o seu próprio desenvolvimento e evolução, no exercício da sua função.
 - cm.** comportamento-meio envolvente: as questões 26, 27 e 28 visam aferir o comportamento do colaborador com o meio envolvente, nomeadamente com os interlocutores com que interage, no exercício da sua função.
 - rc.** resultados-cliente: as questões 29 e 30 visam aferir os resultados obtidos pelo colaborador em benefício do seu cliente.
 - rp.** resultados-próprio: as questões 31, 32, 33 e 34 visam aferir os resultados obtidos pelo colaborador em seu próprio benefício.

4.5 Análises dos dados¹¹

4.5.1 Caracterização da amostra

As tabelas 9 a 14 caracterizam a amostra no género, idade, qualificação, tempo na organização, colaborador na organização e líder de equipa natural ou de projeto.

Tabela 9 – Género

	Feminino	Masculino	Total
N	546	320	866
%	63	37	100

Tabela 10 – Idade

	Até 26 anos	De 27 a 43 anos	Mais de 44 anos	Total
N	50	536	280	866
%	6	62	32	100

Tabela 11 - Qualificação

	Básico	Secundário	Pós-secundário	Superior	Total
N	11	270	93	492	866
%	1	31	11	57	100

Tabela 12 - Tempo na organização

	Há 4 anos	De 5 a 10 anos	Há mais de 11 anos	Total
N	160	188	518	866
%	18	22	60	100

Tabela 13 - Colaborador na organização

	MC	CC	S	S&F	A	W	IM	C	FS	outro	RP	I	Total
N	370	187	93	82	38	23	22	16	11	10	7	7	866
%	43	22	11	9	4	3	3	2	1	1	1	1	100

Notas: CC = Centro Corporativo; S = Sierra; S&F = Sports and Fashion; A = Arauco; W = Worten; IM = Investment Management; C = Capital; FS = Financial Services; RP = Retail Properties; I = Industria

¹¹ A análise dos dados da amostra foi efetuada utilizando a aplicação informática IBM SPSS Statistics versão 25, com uma licença da Universidade do Porto.

Tabela 14 - Lidera equipa natural e projeto - dados cruzados

		Lidera equipa de projeto		Total
		sim	não	
Lidera equipa natural	sim	48%	28%	29%
	não	52%	72%	71%
Total		100%	100%	100%

4.5.2 Análises exploratórias

As tabelas seguintes apresentam alguns dados estatísticos que dão uma ideia geral de como as unidades de análise se comportam pelas diversas variáveis.

Tabela 15 - Formação técnica e comportamental na organização

		Não tive for maç ão	Nada adequa da	2	3	4	5	6	Muito adequa da	Total	Estatíst icas
Forma ção técnic a	N	51	8	43	95	200	229	142	98	866	
	%	6	1	5	11	23	26	16	11	100	
	Média										4,7
	Mediana										5
	Moda										5
Forma ção comp ortam ental	N	77	2	34	96	191	210	165	91	866	
	%	9	0	4	11	22	24	19	11	100	
	Média										4,8
	Mediana										5
	Moda										5

Tabela 16 - Conhecimentos aquém das expectativas

		Disco rdo total mente	2	3	4	5	6	Conc ordo total mente	Total	Estatíst icas
Após a formação de melhoria contínua os conhecimentos ficam aquém das expectativas	N	96	140	159	200	166	74	31	866	
	%	11	16	18	23	19	9	4	100	
	Média									3,6
	Mediana									4
	Moda									4

Tabela 17 - Aplicação da melhoria contínua

		Nunca	2	3	4	5	6	Sempre	Total	Estatísticas
Com que frequência aplica a melhoria contínua?	N	7	49	98	196	236	181	99	866	
	%	1	6	11	23	27	21	11	100	
	Média									4,8
	Mediana									5
	Moda									5

Tabela 18 - Familiaridade do conceito de coaching

		Nada familiar	2	3	4	5	6	Muito familiar	Total	Estatísticas
Quão familiar lhe é o conceito de coaching?	N	41	51	100	161	206	159	148	866	
	%	5	6	19	19	24	18	17	100	
	Média									4,7
	Mediana									5
	Moda									5

Tabela 19 - Coaching reforça efeitos da formação

		Não tenho opinião	Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Concordo totalmente	Total	Estatísticas
Coaching reforça os efeitos da formação	N	138	3	21	71	135	191	165	142	866	
	%	16	0	2	8	16	19	19	16	100	
	Média										5,1
	Mediana										5
	Moda										5

Tabela 20 - Coaching online facilita a melhoria contínua

		Não tenho opinião	Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Concordo totalmente	Total	Estatísticas
Coaching online facilita a melhoria contínua	N	145	24	51	114	166	185	126	55	866	
	%	17	3	6	6	19	21	15	6	100	
	Média										4,4
	Mediana										4
	Moda										5

Tabela 21 - Coaching online supera dificuldades

Coaching online supera dificuldades	Não tenho opinião	Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Concordo totalmente	Total	Estatísticas
N	145	19	49	114	187	189	115	48	866	
%	17	2	6	13	22	22	13	6	100	
Média										4,4
Mediana										4
Moda										5

Tabela 22 - Benefícios do coaching online

Benefícios do coaching online	q14 e q15
Média	4,4

Tabela 23 - Em situações mais difíceis recorrer a um coach

Em situações mais difíceis recorrer a um coach	Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Concordo totalmente	Total	Estatísticas
N	19	49	99	221	197	165	116	866	
%	2	6	11	26	23	19	13	100	
Média									4,7
Mediana									5
Moda									4

Tabela 24 - Importância do coaching online na melhoria de iniciativas

	Não tenho opinião		Nada importante		2		3		4		5		6		Muito importante		Total		Média	Mediana	Moda	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%				
Comportamento o cliente	puxado	90	10	10	1	33	4	89	10	136	16	188	22	177	20	143	17	866	100	5,0	5	5
	valoriza	77	9	7	1	27	3	67	8	120	14	157	18	196	23	215	25	866	100	5,3	5	7
	responsabilidade	63	7	11	1	17	2	71	8	127	15	195	23	215	25	167	19	866	100	5,2	5	6
Comportamento desenvolvimento	competências	59	7	2	0	17	2	60	7	106	12	197	23	228	26	197	23	866	100	5,4	5	6
	smart	64	7	5	1	16	2	66	8	120	14	196	23	222	26	177	20	866	100	5,3	5	6
	flexível	61	7	6	1	20	2	61	7	135	16	183	21	222	26	178	21	866	100	5,3	5	6
	motivar	61	7	14	2	25	3	73	8	108	13	181	21	203	23	201	23	866	100	5,3	5	6
Comportamento o meio	questionar	63	7	8	1	14	2	72	8	115	13	198	23	208	24	188	22	866	100	5,3	5	6
	julgar	68	8	16	2	19	2	69	8	121	14	178	21	186	22	209	24	866	100	5,3	5	7
	colegas	61	7	11	1	18	2	71	8	128	15	179	21	190	22	208	24	866	100	5,3	5	7
Resultado s cliente	satisfação	74	9	9	1	28	3	66	8	119	14	155	18	185	21	230	27	866	100	5,4	5	7
	prazos	87	10	14	2	31	4	66	8	135	16	198	23	161	19	174	20	866	100	5,1	5	5
Resultados próprio	missão	61	7	8	1	18	2	67	8	121	14	185	21	218	25	188	22	866	100	5,3	5	6
	desperdícios	57	7	5	1	19	2	62	7	107	12	191	22	207	24	218	25	866	100	5,4	5	7
	recursos	74	9	6	1	23	3	73	8	136	16	200	23	194	22	160	19	866	100	5,2	5	5
	melhorias	59	7	2	0	25	3	67	8	124	14	200	23	213	25	176	20	866	100	5,3	5	6

Tabela 25 - Categorias - Análise da confiabilidade

Categorias	Questões	Cálculo da média	Alfa de Cronbach acima de .70	N de itens	Correlação entre itens acima de .500	Confiabilidade
co. coaching online	q14, q15	4,4	.90	2	.816	boa
cc. comportamento-cliente	q19, q20	5,2	.87	2	.777	boa
cd. comportamento-desenvolvimento	q21, q22, q23, q24, q25	5,3	.93	5	.681	boa
cd. comportamento-meio envolvente	q26, q27, q28	5,3	.87	3	.668	boa
rc. resultados-cliente	q29, q30	5,2	.86	2	.754	boa
rc. resultados-próprio	q31, q32, q33, q34	5,3	.91	4	.672	boa

4.5.3 Formulação e testes de hipóteses

As seguintes hipóteses testadas (ver tabela 26) permitem a leitura dos dados e extrair resultados considerados essenciais para o presente trabalho.

H1: Os colaboradores estão familiarizados com o conceito de coaching.

H2: Os colaboradores acreditam que o recurso à prática do coaching reforça os efeitos da formação de melhoria contínua.

H3: Os colaboradores percebem o coaching online como um facilitador na aplicação da melhoria contínua no exercício das suas funções.

H4: Os colaboradores percebem o coaching online como uma ferramenta que permite superar as dificuldades que surgem no exercício da função.

H5: Os colaboradores acreditam que em situações de maior dificuldade durante o processo de coaching será necessário recorrer a um coach.

H6: Os colaboradores acreditam que um processo de coaching online seria importante para melhorar seus comportamentos em benefício dos seus (a) clientes, do seu (b) desenvolvimento e crescimento e do (c) meio envolvente.

H7: Os colaboradores acreditam que um processo de coaching online seria importante para melhorar resultados em benefício dos seus (a) clientes e seu (b) próprio benefício.

H8: As colaboradoras são mais recetivas ao coaching online do que os colaboradores

H9: Os colaboradores da faixa etária mais baixa são mais recetivos ao coaching online do que os da faixa etária mais elevada

H10: Os colaboradores com mais qualificação estão mais recetivos ao coaching online do que os com menos qualificação

H11: Os colaboradores que entraram na organização há mais de 11 anos são mais recetivos ao coaching online dos que os colaboradores que entraram há 4 anos.

H12: Os colaboradores que lideram uma equipa (a) natural, (b) de projeto estão mais recetivos ao coaching online do que os que não lideram.

H13: Os colaboradores que lideram uma equipa (a) natural, (b) de projeto estão mais interessados em aderir a um programa de coaching do que os que não lideram.

H14: Os colaboradores que tiveram formação (a) técnica, (b) comportamental estão mais recetivos ao coaching online do que os que não tiveram.

H15: Os colaboradores que tiveram formação (a) técnica, (b) comportamental estão mais interessados em aderir a um programa de coaching do que os que não tiveram.

H16: Os colaboradores que já tiveram contacto com um processo de coaching estão mais recetivos ao coaching online do que os que não tiveram.

H17: Os colaboradores que já tiveram contacto com um processo de coaching estão mais interessados em aderir a um programa de coaching do que os que não tiveram.

Tabela 26 - Testes de hipóteses

Hipóteses	Teste Intervalo de confiança 95%	variável de teste	valor do teste	variável independente	Resultado do teste	Conclusão
H1	t uma amostra	q12	4,7		t(865) = .756, p>.05	aceito h mula
H2	t uma amostra	q13	4,3		t(865) = .198, p>.05	aceito h mula
H3	t uma amostra	q14	3,7		t(865) = .099, p>.05	aceito h mula
H4	t uma amostra	q15	3,7		t(865) = .425, p>.05	aceito h mula
H5	t uma amostra	q16	4,7		t(865) = .337, p>.05	aceito h mula
H6 (a)	t uma amostra	cc	5,2		t(795) = -.009, p>.05	aceito h mula
H6 (b)	t uma amostra	cd	5,3		t(811) = -.038, p>.05	aceito h mula
H6 (c)	t uma amostra	cm	5,3		t(810) = .088, p>.05	aceito h mula
H7 (a)	t uma amostra	rc	5,2		t(793) = .060, p>.05	aceito h mula
H7 (b)	t uma amostra	rp	5,3		t(812) = -.082, p>.05	aceito h mula
H8	t amostras independentes	co		q1	t(741) = 1.042, p>.05	aceito h mula
H9	ANOVA	co		q2	F(2,697) = 1.667, p>.05	aceito h mula
H10	ANOVA	co		q3	F(3,697) = .258, p>.05	aceito h mula
H11	ANOVA	co		q4	F(2,697) = 1.324, p>.05	aceito h mula
H12 (a)	t amostras independentes	co		q6	t(741) = 1.506, p>.05	aceito h mula
H12 (b)	t amostras independentes	co		q7	t(741) = -.928, p>.05	aceito h mula
H13 (a)	t amostras independentes	q36		q6	t(864) = 3.250, p<.05	rejeito h mula
H13 (b)	t amostras independentes	q36		q7	t(864) = -1.339, p>.05	aceito h mula
H14 (a)	ANOVA	co		q8	F(6,638) = 2.940, p<.05	rejeito h mula
H14 (b)	ANOVA	co		q9	F(6,638) = .720, p>.05	aceito h mula
H15 (a)	ANOVA	q36		q8	F(6,742) = 2.544, p<.05	rejeito h mula
H15 (b)	ANOVA	q36		q9	F(6,742) = 1.137, p>.05	aceito h mula
H16	t amostras independentes	co		q18	t(741) = 2.477, p<.05	rejeito h mula
H17	t amostras independentes	q36		q18	t(864) = 4.198, p<.05	rejeito h mula

4.6 Resultados

O questionário obteve respostas de 866 colaboradores, dos quais 546 são do género feminino (63%). A maior parte (62%) pertence à geração X, com idade compreendida entre 27 e 43 anos. A geração mais jovem, os millennials (até 26 anos), estão em menor número (6%).

As suas qualificações distribuem-se por ensino superior (57%), seguido de ensino secundário (31%). Os colaboradores com ensino básico são em menor número (1%).

Os respondentes entraram na organização em épocas distintas. Caracterizando estas épocas quanto à adoção de melhoria contínua como método de trabalho, a maior parte (60%) entrou no tempo em que não se falava desta metodologia. Já os que entraram na organização recentemente, de há 4 anos para cá, somam 18%. Esta época inicia com o nascimento do Centro de Treinos IoW (atualmente denominado Centro de Competências IoW), onde formalmente os colaboradores aprendem os princípios, metodologias e ferramentas de melhoria contínua, de forma adaptada à organização. A época intermédia, os que entraram na empresa entre 5 e 10 anos, caracteriza-se pelo início da melhoria contínua, com a introdução do conceito Kaizen, com o apoio de consultores do Kaizen Institute. Os inquiridos que entraram nesta época somam 22%.

Os 866 colaboradores, espalham-se pelas diversas empresas, sendo o maior número deles pertencentes ao negócio de retalho alimentar (43%), seguido dos colaboradores que trabalham no centro corporativo, onde se prestam serviços partilhados pelos negócios da organização (22%).

A grande parte dos respondentes não lidera qualquer equipa natural ou equipa de projeto (72%). Dentro dos que não lideram uma equipa natural (71%), mais de metade (52%) lideram uma equipa de projeto.

O conceito de coaching é moderadamente familiar aos respondentes (4,7).

Recorrer à prática do coaching como um reforço dos efeitos da formação em melhoria contínua, teve uma apreciação positiva (média = 5,1). Esta opinião média foi obtida por 728 dos respondentes, pois os 16% restantes da amostra indicaram não ter opinião sobre se o coaching reforça os efeitos da formação.

Aplicar mais facilmente os princípios e metodologias de melhoria contínua através do coaching online, gerou uma opinião média nem concordante, nem discordante (3,7), por parte dos respondentes, enquanto 17% deles indicaram que não tinham opinião.

Superar mais rapidamente as dificuldades que vão surgindo diariamente no exercício da função através do coaching online gerou uma opinião média nem concordante, nem discordante (3,7), sendo que 17% deles indicaram que não tinham opinião.

Contactar um coach, em caso de maiores dificuldades, por forma a beneficiar de um apoio complementar, gerou uma opinião moderadamente positiva (4,7).

Se ao beneficiar de um processo de coaching online, isso seria importante para a melhoria do seu comportamento para com os seus clientes, a opinião foi positiva (5,2). Também seria importante para melhorar o seu comportamento perante o seu próprio desenvolvimento e crescimento (5,3) e o comportamento com o meio envolvente, nomeadamente com os interlocutores com quem tem de interagir (5,3).

Seria importante para melhorar os seus resultados em benefício dos seus clientes (5,2) e os resultados em seu próprio benefício (5,3).

A receptividade ao coaching online não difere no género, na idade, na qualificação e na época em que entraram na organização.

Não há diferenças entre os líderes de equipa natural e os não líderes, quanto à receptividade ao coaching online. No entanto, quanto ao interesse em aderir a um programa de coaching, os que lideram uma equipa natural estão mais interessados comparando com os que não lideram uma equipa natural.

Não há diferenças, dos líderes de equipa de projeto para os que não são líderes, tanto quanto à recetividade ao coaching online como ao interesse em aderir a um programa de coaching.

Há mais recetividade ao coaching online e há mais interesse em aderir a um programa de coaching por parte dos colaboradores que tiveram formação técnica adequada ou muito adequada do que os com formação técnica pouco ou nada adequada.

Não há diferenças entre colaboradores com graus distintos de formação comportamental adequada, tanto quanto à recetividade ao coaching online como em relação ao interesse em aderir a um programa de coaching.

Os colaboradores que já tiveram contacto com o coaching são mais recetivos ao coaching online e estão mais interessados em aderir a um programa de coaching dos que os sem contacto com o coaching.

5 A solução

A proposta da solução e-coaching baseia-se na auto aplicação de uma série de questões, expostas sequencialmente, que orientam a aprendizagem progressiva do utilizador. As questões promovem a implementação de estratégias apropriadas à resolução de problemas e à produção de resultados desejados. Estas questões agrupam-se pelas quatro etapas do modelo GROW¹².

Da definição de objetivos até à respetiva solução a aplicar, surgem questões principais que delineiam o fio condutor dos procedimentos a adotar pelo utilizador. As questões complementares aprofundam o tema, explorando várias perspetivas, com vista a reforçar a aprendizagem efetiva do utilizador. As questões complementares são acionadas pelo utilizador, se este assim o pretender.

Durante o percurso, o utilizador pode voltar às questões a montante (já respondidas ou não), sempre que sentir necessidade disso. No entanto, é relevante não perder o enquadramento na etapa do modelo em que cada uma das questões se insere.

Estas questões baseadas no modelo GROW desencadeiam um processo que facilitará a mudança de comportamentos e o alcance de melhores resultados

Em síntese, o protótipo a desenvolver, conforme figura 2, consiste num dispositivo inovador a disponibilizar aos colaboradores da empresa. Com suporte internet, articula quatro aspetos principais: uma modalidade de e-coaching que permite um procedimento de tipo selfcoaching, cujo formato recorre a um conjunto de questões, adaptadas do modelo GROW, sobre conteúdos das ferramentas de melhoria contínua.

Complementarmente ao procedimento selfcoaching poderá haver um tipo de aprendizagem entre todos os coachees, recorrendo à intranet, com fóruns de reflexão, quer em comunicação síncrona como assíncrona.

¹² O modelo GROW é um dos modelos de coaching mais estabelecidos e bem-sucedidos. Criado por Sir John Whitmore e colegas na década de 1980, foi popularizado no best-seller de Sir John, *Coaching for Performance*. Acedido em 11, julho, 2018 em <https://www.performanceconsultants.com/grow-model>.

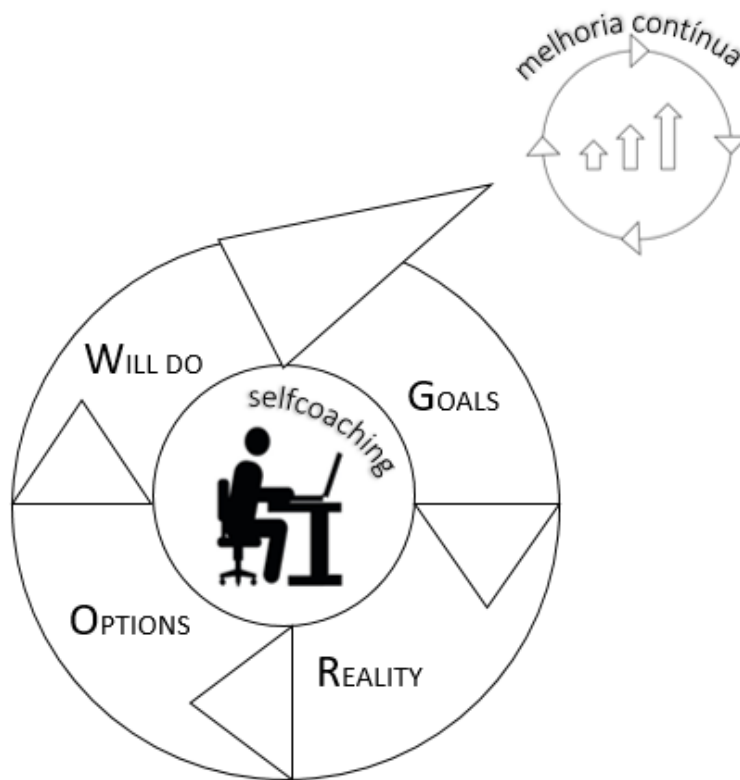


Figura 2 - Funcionamento do protótipo e-coaching

5.1 O modelo GROW

O modelo GROW assenta numa forma estruturada de colocar questões, com o propósito de definir objetivos e resolver problemas. Muitas organizações e seus negócios adotaram-no, enquanto método a aplicar em processos de coaching¹³. O coach não é o formador ou aquele que resolve os problemas, mas sim um orientador do coachee no seu caminho rumo ao seu objetivo, pondo-o a pensar no seu problema e fazendo com que ele o resolva autonomamente. A adoção do modelo GROW na elaboração das questões revela-se eficaz para a solução pretendida. Assim, o coach, através das questões, ajuda o coachee a construir a autoconsciência, sabendo o que está a experienciar, a acontecer em seu redor e a perceber a auto-responsabilidade, com a aceitação de pensamentos e ações que fazem aumentar o seu

¹³ “O GROW rapidamente tornou-se a bíblia de coaching para gestores e coaches executivos, vendendo mais de um milhão de cópias em 23 idiomas. Por meio do sucesso do livro e de workshops internacionais, o GROW tornou-se conhecido universalmente e agora é reconhecido como o modelo de coaching mais popular em todo o mundo”. Acedido em 11, julho, 2018 em <https://www.performanceconsultants.com/grow-model>.

compromisso e conseqüentemente o seu desempenho, no alcance dos seus objetivos (Whitmore, 2010).

A figura 3 ilustra a ligação das etapas e a possibilidade de revisitar e percorrê-las.

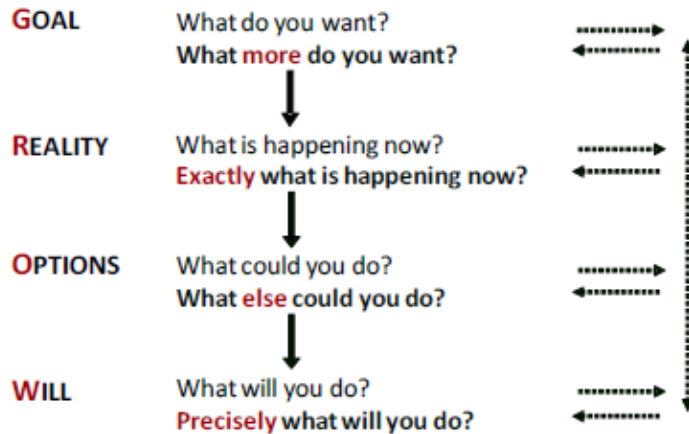


Figura 3 - Modelo GROW: revisitação de cada etapa
Acedido em 11, julho, 2018 em <https://www.performanceconsultants.com/grow-model>

O modelo GROW está estruturado em etapas: objetivos (Goals), realidade (Reality), opções (Options) e ações futuras (Will do). Entende-se que a chave para usar com sucesso o modelo é investir tempo suficiente na primeira etapa até o coachee estabelecer um objetivo inspirador para ele. A partir daí move-se com flexibilidade através da sequência das questões, incluindo revisitar os objetivos sempre que necessário. Nesta etapa o coachee, através da compreensão dos objetivos finais, esclarece os resultados desejados, as metas de desempenho e também as metas de progresso ao longo do caminho. Na segunda etapa o coachee avalia a situação atual, observando as ações tomadas até ao momento e os seus efeitos. Toma consciência dos obstáculos e bloqueios internos que atualmente impedem ou limitam a progressão. Na terceira etapa identifica as possibilidades e alternativas e esboça uma variedade de estratégias para progressão. Na quarta etapa compreende o que foi aprendido e o que pode ser alterado para atingir o seu objetivo. Cria um plano de ação e estima a certeza do compromisso com as ações acordadas (Alexander, 2006).

Finalmente, percorrer e revisitar as várias etapas permite ao coachee permanecer motivado e a sua meta adaptada ao objetivo e valores da organização, ao mesmo tempo que se alinha com o seu propósito individual.

5.2 A aplicação do modelo GROW

A adaptação das questões do modelo GROW às ferramentas de melhoria contínua resultou na elaboração de 78 questões (ver anexo A). Conforme esquematizado na figura 4, as primeiras 26 questões pretendem construir os objetivos (GOALS) do utilizador. As 20 questões seguintes têm como propósito esclarecer a realidade (REALITY) da situação atual. Com base neste conhecimento, o utilizador explora alternativas (OPTIONS) ao longo de 16 questões que lhe são colocadas. Por fim, o utilizador elabora um plano de ação detalhado, com responsabilidades e datas específicas de concretização das respetivas ações (WILL DO) ao longo das últimas 16 questões.

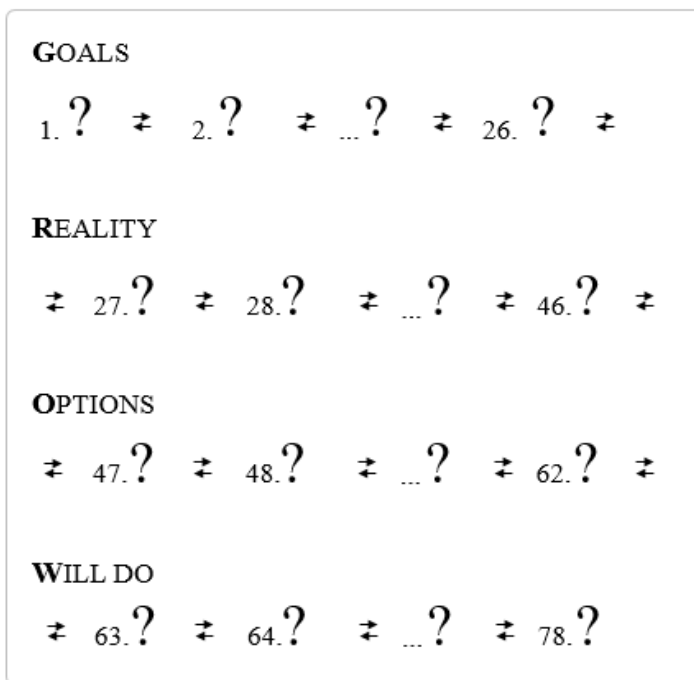


Figura 4 - Aplicação das questões do modelo GROW

As questões estão classificadas como principais e complementares, tendo em conta a importância da resposta gerada para o resultado final. O fio condutor do processo é traçado pela sequência evolutiva das questões principais, representadas verticalmente na figura 5. As questões complementares (representadas na horizontal) aprofundam cada uma das questões principais, com a pretensão de garantir que o utilizador faz uma exploração exaustiva, até se sentir o mais esclarecido possível quanto ao caminho a tomar rumo ao seu objetivo final.

Em síntese, as questões estão representadas pelas respetivas letras do modelo GROW, seguindo também uma sequência numérica. Esta sequência indica o sentido da progressão desejada para

a aprendizagem do utilizador e respetiva implementação de medidas de melhoria no terreno organizacional.

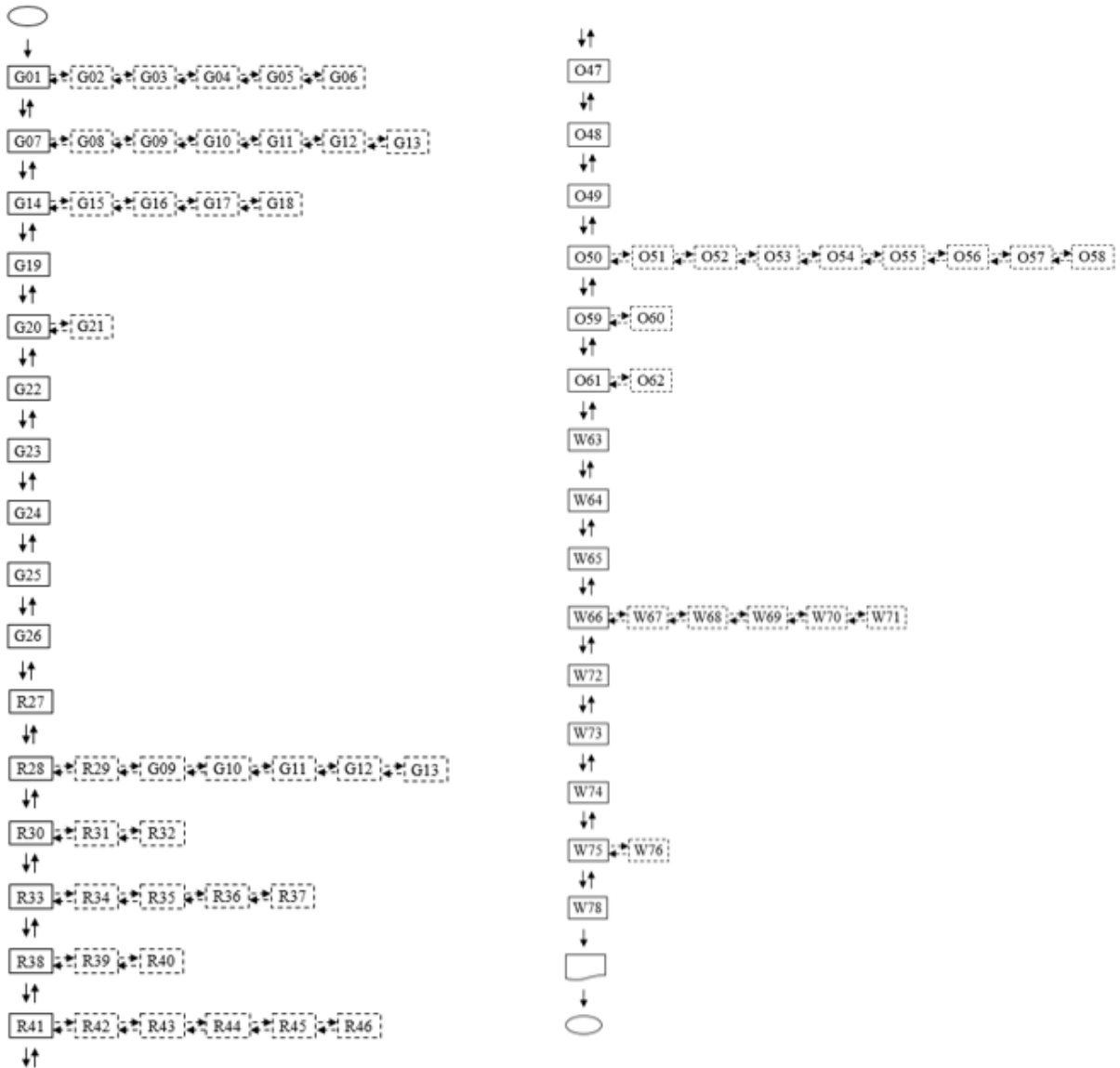


Figura 5 - Esquema da sequência das questões

6 Discussão, conclusões e perspectivas de trabalho futuro

Os colaboradores, perante um problema por resolver, recorrem aos seus conhecimentos de melhoria contínua para encontrar a solução. Contudo, nem sempre se verifica a aplicação desse conhecimento com a frequência e a eficácia desejáveis. Ainda é possível melhorar os conhecimentos dos colaboradores, quando aplicados no exercício da sua função. Neste contexto, o e-coaching vem permitir a intensificação desta aplicação de conhecimentos, através da aprendizagem progressiva da resolução de cada problema, de forma flexível, adaptável ao ritmo e restrições de calendário de cada colaborador. A percepção dos colaboradores é moderadamente positiva quanto à futura adoção de uma ferramenta de e-coaching, no entanto reconhecem a sua potencial eficácia na mudança de comportamentos e alcance de resultados. Não há evidência dos futuros coachees serem resistentes a um processo de coaching online. O facto de a sua percepção não ser mais positiva ainda pode dever-se ao desconhecimento e à ausência de experiência com um dispositivo de e-coaching. O resultado do inquérito quanto aos colaboradores com formação técnica pouco ou nada adequada serem menos recetivos ao coaching online vem reforçar a ideia de não serem tão abertos a um processo de coaching com grau de tecnologia elevado.

A vantagem da ferramenta proposta, o e-coaching, reside na sua utilização individual e autónoma. É uma forma de abordar um problema com o intuito de resolvê-lo, sem esperar pela orientação do coach ou do líder de equipa, no sentido de dizer o quê e quando é preciso fazer algo para encontrar uma solução. Vai permitir ao utilizador estruturar o problema, dissecá-lo, torná-lo bem visível, conhecê-lo a fundo, antes de pedir ajuda ou discuti-lo com alguém. Vai reduzir a necessidade de um coach humano, pelo que, desta forma, recorrer ao coach com frequência pretende-se que seja um cenário residual, isto é, disponibilizado para casos raros e excepcionais.

Aplicar esta ferramenta de forma sistemática e consistente, integrada na metodologia de trabalho de todos os colaboradores, poderá aumentar a responsabilização de cada um pela resolução dos seus problemas. A alteração de comportamentos e o alcance de resultados que a adoção desta metodologia pode trazer, poderá proporcionar vantagens acrescidas na perspetiva da mudança organizacional.

Numa outra perspetiva, esta ferramenta pode ser a única hipótese de colaboradores experienciarem um processo de coaching, facilitando e generalizando o acesso à sua prática. Normalmente está confinado às camadas superiores hierárquicas da organização, dadas as restrições orçamentais e temporais que o caracterizam. De acordo com a literatura, “enquanto

o coaching tradicional pode ser idiossincrático e caro, o e-coaching permite que as organizações forneçam coaching eficaz não apenas para um grupo selecionado, mas para pessoas de todos os níveis, tornando o coaching mais consistente, escalável e econômico” (Frazee, 2008, p. 7).

Esta ferramenta tem como base a aplicação da melhoria contínua, uma metodologia de trabalho adotada nesta organização. No entanto, é viável a sua adaptação a outras organizações, pois todas enfrentam problemas a que têm de dar solução.

A investigação futura visará aferir a eficácia do selfcoaching, um procedimento a ser adotado por todos os colaboradores da organização. Tal eficácia deverá ser avaliada pela percentagem com que cada colaborador alcança a solução dos seus problemas através do recurso a esta ferramenta.

Com a futura implementação e testes da solução proposta acredita-se que se irá verificar que esta ferramenta é facilitadora da mudança de comportamentos e constitui um meio de obter melhores resultados individuais. Estes, consequentemente, poderão potenciar melhores resultados organizacionais.

Face à limitação do presente estudo estar essencialmente baseado numa análise a priori das condições de implementação e das perceções dos colaboradores sobre a solução concebida para eventual futura aplicação em contexto organizacional, será indispensável realizar uma análise a posteriori para validar os pressupostos assumidos neste trabalho e confirmar as conclusões a que ele nos permitiu chegar.

O acompanhamento dos resultados obtidos em comparação com as expectativas pré-existentes poderá permitir, posteriormente, a introdução de eventuais ajustamentos e contribuir assim para o aperfeiçoamento progressivo da ferramenta após a sua implementação inicial.

No futuro a investigação poderá também visar o estudo da viabilidade desta ferramenta ser totalmente independente da intervenção humana, permitindo que o colaborador tome a iniciativa de desenvolver o seu processo de coaching de forma autónoma, sem precisar de ajuda de um coach. Desta forma prevê-se, o desenvolvimento tecnológico do sistema e-coaching. Isto implica apostar no estudo de técnicas persuasivas baseadas em inteligência artificial. Estas técnicas abrangem raciocínio e aprendizagem dos comportamentos do utilizador. Implica investir num algoritmo e árvore de decisão e no leque de sugestões sob a forma de questões da entidade artificial, perante as respostas anteriores do utilizador. Criar um sistema de feedback personalizado tanto quanto possível, que se desenrola acompanhando as respostas do utilizador a questões anteriores. Resumindo, investir num bom design garantindo as características de persuasão, auto adaptação, personalização, raciocínio e diagnóstico é considerado essencial.

Além disso, será importante apostar num bom ambiente virtual garantindo a usabilidade e a motivação para promover uma utilização intensiva da ferramenta. Ou seja, apostar num protocolo eficaz de e-coaching por forma a persuadir o utilizador a aderir à rotina de aprendizagem, sempre que tenha um problema por resolver.

O eventual investimento tecnológico num sistema de e-coaching com estas características, pelo seu caráter inovador e de acordo com a política da empresa, exige um estudo prévio de viabilidade e de impacto organizacional. Nesta organização as inovações só se concretizam desde que previamente analisadas, planeadas e sobretudo estejam estudados os futuros benefícios a alcançar com a sua implementação. Assim, o presente trabalho foi elaborado para responder, pelo menos em parte, a essa necessidade, tendo-se demonstrado vantagens financeiras e logísticas, assim como evidenciado uma perceção favorável dos colaboradores em relação à solução preconizada.

O futuro da investigação poderá centrar-se na identificação de estratégias que garantam o uso efetivo da ferramenta selfcoaching e o sucesso da aprendizagem autodirigida. Este sucesso será medido pela eficácia na resolução de problemas na função do colaborador, podendo uma eventual avaliação positiva vir a ser divulgada como exemplo de boas práticas no sentido de estimular a adoção desta solução inovadora por outros subsistemas da organização e até mesmo promover o desenvolvimento e estudo de soluções similares em outras organizações.

Bibliografia¹⁴

- Alexander, G. (2006). Behavioural coaching—the GROW model. *Excellence in coaching: The industry guide*, 61-72.
- Anderson, M. C. (2001). Executive briefing: Case study on the return on investment of executive coaching. Retrieved March, 12, 2008.
- Averweg, U. R. (2010). Enabling role of an intranet to augment e-coaching. *Industrial and Commercial Training*, 42(1), 47-52.
- Bee, G. A., & Chakpitak, N. (2015). Embracing the ROFO Principle before Implementing Lean Production: A Chief Operating Officer's Experiences and Reflections. *Quality Innovation Prosperity*, 19(2), 161. doi:10.12776/qip.v19i2.621
- Boratto, L., Carta, S., Mulas, F., & Pilloni, P. (2017). An e-coaching ecosystem: design and effectiveness analysis of the engagement of remote coaching on athletes. *Personal and Ubiquitous Computing*, 21(4), 689-704.
- Bowman, M., Ayers, K. M., King, J. C., & Page, L. J. (2013). The neuroscience of coaching. *The wiley-blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring*, 89-111.
- Boyce, L. A., & Clutterbuck, D. (2011). E-Coaching: Accept it, It's Here, and It's Evolving! *Advancing executive coaching: Setting the course for successful leadership coaching*, 285-315.
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 585-599. doi:10.1016/j.leaqua.2010.06.003
- Fielden, S. L., & Hunt, C. M. (2011). Online coaching: An alternative source of social support for female entrepreneurs during venture creation. *International Small Business Journal*, 29(4), 345-359.
- Frazeo, R. V. (2008). *E-coaching in organizations: A study of features, practices, and determinants of use*: University of San Diego.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & Kouider, E. (2010). Characteristics of managerial coaching. *Performance Improvement Quarterly*, 23(1), 53-70. doi:10.1002/piq.20075
- Grant, A. M. (2010). It Takes Time: A Stages of Change Perspective on the Adoption of Workplace Coaching Skills. *Journal of Change Management*, 10(1), 61-77. doi:10.1080/14697010903549440
- Hrastinski, S., & Stenbom, S. (2013). Student–student online coaching: Conceptualizing an emerging learning activity. *The Internet and higher education*, 16, 66-69.
- Hui, R. T.-y. (2015). *Coaching in computer-mediated communication at workplace*. Paper presented at the Teaching, Assessment, and Learning for Engineering (TALE), 2015 IEEE International Conference on.
- Imai, M. (2012). *Gemba Kaizen: A commonsense approach to a continuous improvement strategy*: McGraw Hill New York.
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249-277.
- Kamphorst, B. A. (2017). E-coaching systems. *Personal and Ubiquitous Computing*, 21(4), 625-632.

¹⁴ As referências e bibliografia são apresentadas utilizando o EndNote X8.1, estilo APA 6th, com uma licença da Universidade do Porto.

- Kavitha, V., & Lohani, R. (2018). A critical study on the use of artificial intelligence, e-Learning technology and tools to enhance the learners experience. *Cluster Computing*, 1-5.
- Kim, S., Egan, T. M., Kim, W., & Kim, J. (2013). The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 315-330. doi:10.1007/s10869-013-9286-9
- Kutzhanova, N., Lyons, T. S., & Lichtenstein, G. A. (2009). Skill-Based Development of Entrepreneurs and the Role of Personal and Peer Group Coaching in Enterprise Development. *Economic Development Quarterly*, 23(3), 193-210.
- Lima, J., & Pacheco, J. A. (2006). Fazer investigação: contributos para a elaboração de dissertações e teses. *Porto: Porto Editora*, 105-125.
- Masalimova, A. R., & Shaidullina, A. R. (2016). Study of International Mentoring and Coaching Practices and Their Constructive Application in the Russian System of Corporate Education and Training. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(8), 1797-1806.
- McCarthy, G. (2010). Approaches to the postgraduate education of business coaches. *Australian Journal of Adult Learning*, 50(2), 323.
- McMahon, G., Leimon, A., & Moscovici, F. (2005). *Essential business coaching*: Routledge.
- Noonan, J. (2008). Using collaboration tools to improve training. *Industrial and Commercial Training*, 40(1), 51-53.
- Ochoa, S. F., & Gutierrez, F. J. (2018). Architecting E-Coaching Systems: A First Step for Dealing with Their Intrinsic Design Complexity. *Computer*, 51(3), 16-23.
- Pousa, C., & Mathieu, A. (2014). The Influence of Coaching on Employee Performance: Results From Two International Quantitative Studies. *Performance Improvement Quarterly*, 27(3), 75-92. doi:10.1002/piq.21175
- Priberam, D. (2014). Disponível em: <http://www.priberam.pt/dlpo>. Acedido em 27, julho, 2018.
- Rossett, A., & Marino, G. (2005). If coaching is good, then e-coaching is. *T AND D*, 59(11), 46.
- Smith, G. F. (2005). Problem-based learning: can it improve managerial thinking? *Journal of Management Education*, 29(2), 357-378.
- Sonae. (2018). À nossa maneira. Retrieved from <https://sonae.pt/pt/sonae/cultura/>
- SonaeCircle. (2018). Improving Our Work. Retrieved from <https://sonaecircle-corp/infospaces/improvingourwork/purpose/SitePages/Missão.aspx>
- Spanakis, G., Weiss, G., Boh, B., Lemmens, L., & Roefs, A. (2017). Machine learning techniques in eating behavior e-coaching. *Personal and Ubiquitous Computing*, 21(4), 645-659.
- Summers, G. J. (2004). Today's business simulation industry. *Simulation & Gaming*, 35(2), 208-241.
- Taranovych, Y. (2013). *Web Based Project Coaching: Requirements, Design, Implementation and Evaluation of Online Coaching Services*: Springer Science & Business Media.
- Tews, M. J., & Tracey, J. B. (2009). Helping managers help themselves: The use and utility of on-the-job interventions to improve the impact of interpersonal skills training. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(2), 245-258.
- van de Heyde, V., Stoltenkamp, J., & Siebrits, A. (2017). Designing a social work online self-coaching program: Integrated support and joint ownership. *Cogent Education*, 4(1), 1346547.
- Wakkee, I., Elfring, T., & Monaghan, S. (2008). Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(1), 1-21. doi:10.1007/s11365-008-0078-z

Whitmore, J. (2010). *Coaching for performance: Growing human potential and purpose-the principles and practice of coaching and leadership*: Nicholas Brealey.

ANEXO A: Aplicação do modelo GROW: questões e tipo de resposta

#	questões	tipo de resposta	classificação das questões
G1	O tema que queres trabalhar está ligado a que problema?	frase	principal
G2	O que seria desejável acontecer e que não acontece neste momento?	frase	complementar
G3	O que não é desejável que aconteça no futuro e que está a acontecer neste momento?	frase	complementar
G4	Imagina que no futuro todos os teus obstáculos seriam removidos. O que estaria diferente da situação atual?	frase	complementar
G5	Qual é o resultado mais importante que queres alcançar?	frase	complementar
G6	Qual é o resultado mais urgente que queres alcançar?	frase	complementar
G7	Que tipo de resultados pretendes obter futuramente?	escolha múltipla	principal
7.1	aumentar (a) minutos em atendimento ao cliente; (b) euros em receitas; (c) registos em sistemas		
7.2	manter (a) satisfação do cliente; (b) qualidade de relatório; (c) controlo dos processos		
7.3	diminuir (a) reclamações do cliente; (b) euros em custos; (c) erros em processamentos; (d) minutos em retrabalhos		
G8	Qual é a tua prioridade mais urgente que queres obter futuramente?	escolha única	complementar
8.1	aumentar (a) minutos em atendimento ao cliente; (b) euros em receitas; (c) registos em sistemas		
8.2	manter (a) satisfação do cliente; (b) qualidade de relatório; (c) controlo dos processos		
8.3	diminuir (a) reclamações do cliente; (b) euros em custos; (c) erros em processamentos; (d) minutos em retrabalhos		
G9	O resultado que esperas alcançar está enquadrado na missão e objetivos da tua função? (a) sim; (b) não	escolha única	complementar
G10	(se 9a) (a) qual é o objetivo da tua função em relação a este tema? (se 9b) (b) qual é o objetivo da tua função que mais se aproxima deste tema?	frase	complementar
G11	O resultado que esperas alcançar está enquadrado na missão e objetivos da tua equipa? (a) sim; (b) não	escolha única	complementar
G12	(se 11a) (a) qual é o objetivo da tua equipa em relação a este tema?	frase	complementar

	(se 11b) (b) qual é o objetivo da tua equipa que mais se aproxima deste tema?		
G13	Que impacto terá na tua função / equipa o resultado que esperas alcançar?	frase	complementar
G14	Qual é o indicador da tua função / equipa que vai monitorar o resultado que esperas alcançar?	frase	principal
G15	O resultado que esperas alcançar está enquadrado na missão e objetivos da tua direção? (a) sim; (b) não	escolha única	complementar
G16	(se 15a) (a) qual é o objetivo da tua direção em relação a este tema? (se 15b) (b) qual é o objetivo da tua direção que mais se aproxima deste tema?	frase	complementar
G17	Que impacto terá na tua direção o resultado que esperas alcançar?	frase	complementar
G18	Qual é a linha do PAR (plano de ações e recursos) e/ou da Matriz X da tua direção, para a qual vais contribuir com o resultado que esperas alcançar?	frase	complementar
G19	O resultado que esperas alcançar está enquadrado na missão e objetivos do negócio? (a) sim; (b) não	escolha única	principal
G20	(se 19a) (a) qual é o objetivo do negócio em relação a este tema? (se 19b) (b) qual é o objetivo do negócio que mais se aproxima deste tema?	frase	principal
G21	O resultado que esperas alcançar, terá mais impacto no negócio através (a) da qualidade? (b) de melhor preço (custo)? (c) de nível de serviço (entrega)?	escolha única	complementar
G22	Qual é a tua prioridade mais importante que queres obter futuramente? 22.1 aumentar (a) minutos em atendimento ao cliente; (b) euros em receitas; (c) registos em sistemas 22.2 manter (a) satisfação do cliente; (b) qualidade de relatório; (c) controlo dos processos 22.3 diminuir (a) reclamações do cliente; (b) euros em custos; (c) erros em processamentos; (d) minutos em retrabalhos	escolha única	principal
G23	Qual a situação de partida que te encontras em (a) minutos? (b) euros? (c) registos? (d) erros? (e) pedidos? (f) alertas? (g) reclamações? (h) elogios?	número	principal
G24	Qual a data de verificação da situação de partida?	ddmmaa	principal

G25	Qual a situação futura que pretendes em (a) minutos? (b) euros? (c) registos? (d) erros? (e) pedidos? (f) alertas? (g) reclamações? (h) elogios?	número	principal
G26	Qual a data de verificação da situação futura?	ddmmaa	principal
R27	Qual é, em detalhe, a situação atual?	frase	principal
R28	Qual a grande preocupação sobre a situação atual?	frase	principal
R29	Numa escala de 1 a 10, qual é, para ti, o grau de importância desta situação?	número	complementar
R30	Quantas vezes observas este problema?	número dia/mês	principal
R31	Qual o grau de intensidade verificado quando ocorre este problema? (a) muito intenso (b) moderadamente intenso (c) ligeiramente intenso	escolha única	complementar
R32	Que impacto provoca este problema?	frase	complementar
R33	Quem, para além de ti ou da tua equipa, é afetado por este problema?	frase	principal
R34	O que procuraste fazer até agora?	frase	complementar
R35	O que te impediu de fazer mais?	frase	complementar
R36	Que obstáculos terás de enfrentar para conseguires fazer mais?	frase	complementar
R37	Existe algum obstáculo interno ou resistência pessoal que te impede de agir?	frase	complementar
R38	Que recursos é que já tens? (a) competências (b) tempo (c) orçamento (d) entusiasmo (e) apoio	escolha múltipla	principal
R39	Que outros recursos necessitas?	frase	complementar
R40	De onde virão esses recursos?	frase	complementar
R41	Qual é, efetivamente, o ponto central do teu problema?	frase	principal
R42	Numa escala de 1 a 10, qual o grau de controlo que tens sobre esta situação?	número	complementar
R43	Quem conhece este teu desejo de fazer alguma coisa sobre esta situação preocupante?	frase	complementar
R44	Quem mais tem controlo sobre esta situação?	frase	complementar
R45	Numa escala de 1 a 10, qual o grau de controlo que outros têm sobre esta situação?	número	complementar
R46	Porque é que ainda não foi possível resolver o problema?	frase	complementar
O47	O que poderias fazer para mudar a situação atual?	frase	principal

O48	Que alternativas existem para mudar a situação? Lista todas as alternativas, (principais / secundárias) e soluções (completas / parciais).	frases múltiplas	principal
O49	Que opções têm mais interesse?	escolha múltipla	principal
O50	Quais as opções que poderão dar melhores resultados?	escolha múltipla	principal
O51	Quais os principais benefícios dessas opções?	frase	complementar
O52	Quais as “armadilhas” dessas opções?	frase	complementar
O53	Qual deveria ser o 1º passo a dar?	frase	complementar
O54	Quais deveriam ser os passos seguintes?	frase	complementar
O55	Que outras ações (presentes ou futuras) poderiam ser tomadas?	frase	complementar
O56	Se tivesses mais tempo ou orçamento, o que farias?	frase	complementar
O57	Se estivesses no lugar do teu chefe, o que farias?	frase	complementar
O58	Se pudesses começar do zero ou integrado numa equipa nova, o que farias?	frase	complementar
O59	Quem terá competência nestes temas para poder vir ajudar?	frase	principal
O60	Se nada for feito, o que pode acontecer? Que riscos se correm?	frase	complementar
O61	Que opção te parece mais satisfatória?	frase	principal
O62	Como gostarias de agir?	frase	complementar
W63	Que opção ou opções definitivamente escolheste?	frase	principal
W64	Em que medida permitirão atingir os teus objetivos definidos?	frase	principal
W65	Quais os critérios e medidas, ou indicador, que vais usar para avaliar o sucesso?	frase	principal
W66	Quais deverão ser as próximas ações a desenvolver?	frases múltiplas	principal
W67	Que obstáculos poderão ser encontrados, ao longo do percurso a efetuar, em cada uma das ações?	frases múltiplas	complementar
W68	Como será eventualmente possível superar esses obstáculos?	frases múltiplas	complementar
W69	Que apoios são necessários para a realização de cada umas das ações?	frases múltiplas	complementar
W70	O que deverá ser feito para se obter esses apoios?	frases múltiplas	complementar

W71	O que deverá ser feito para se obter esses apoios?	ddmmaa	complementar
W72	Quem será necessário informar, para cada uma das ações?	@ múltiplos	principal
W73	Quando é que especificamente cada uma das ações inicia?	ddmmaa múltiplos	principal
W74	Quando é que especificamente cada uma das ações termina?	ddmmaa múltiplos	principal
W75	Quem é que especificamente se responsabiliza por cada uma das ações?	@ múltiplos	principal
W76	Numa escala de 1 a 10, qual o grau de compromisso assumido em relação ao planeamento acordado para a execução das ações?	números múltiplos	complementar
W77	O que impede o grau de compromisso ser 10?	frases múltiplas	complementar
W78	Quem é responsável por gerir este processo de mudança e controlar a respetiva implementação das ações de melhoria?	frase	principal

ANEXO B: Questionário

[Questionário](#)