



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

A FORMAÇÃO NA CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA

SUSANA CATARINA FERREIRA FARIA

OUTUBRO - 2015



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

A FORMAÇÃO NA CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA

SUSANA CATARINA FERREIRA FARIA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JOÃO ALFREDO DOS REIS PEIXOTO

DR.ª. HELENA MARIA TIAGO CORDEIRO CAMILO MARTINS

OUTUBRO – 2015

Resumo

O presente relatório surge em contexto de Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e apresenta como tema a formação, tendo este sido escolhido mediante o estágio realizado no Departamento de Desenvolvimento e Formação da Câmara Municipal de Lisboa.

Desta feita, foi primeiramente desenvolvido em termos teóricos o tema referido, de modo a criar uma ligação teórico-prática no que diz respeito às atividades desenvolvidas no período de estágio. A exploração teórica passou por uma revisão da literatura focada nos conceitos de formação, desenvolvimento e ciclo de formação.

O conhecimento e participação na primeira formação de *Executive Coaching* na administração pública portuguesa - Projeto de Avaliação e Desenvolvimento de Colaboradores da Administração Pública: *Executive Coaching* (Projeto *Cool*) - durante os três meses de estágio tornou relevante uma exploração teórica no que diz respeito ao processo de *coaching*.

Relativamente a este, foi explorada a sua definição, modelos e tipos, dando especial ênfase ao *Executive Coaching* como potenciador de competências na esfera pessoal e laboral do indivíduo.

Por fim, importa salientar a elaboração do questionário de avaliação do Projeto *Cool* de modo a analisar a perceção do formando face à mesma. Este foi ainda aplicado a dois dos participantes não só para testar a sua funcionalidade, mas também para perceber o impacto da formação até ao momento.

Palavras-chave: Formação; Desenvolvimento; *Coaching*; *Executive Coaching*.

Abstract

This report is the final output of a Master degree in Human Resources Management addressing the topic of training, which was chosen under the internship conducted at the Development and Training Department of the City Hall of Lisbon.

The theoretical basis of the chosen theme was initially developed in order to establish the theoretical and practical framework of the activities developed during the training period. The theoretical exploration begun with a literature review focused on the relevant concept of training, development and training cycle.

The participation in the first training of Executive Coaching in the Portuguese public administration - Project Evaluation and Staff Development of Public Administration: Executive Coaching (*Cool Project*) – during the three months internship became a relevant theoretical exploration in regards to the coaching process.

Its definition, models and types were explored, with special emphasis on Executive Coaching training as an optimizer of personal and working individual skills.

Finally, it should be noted the preparation of a *Cool Project* evaluation questionnaire developed to analyze the trainee perceived utility of the training process. This questionnaire was responded by two participants not only to test its functionality, but also to understand the impact that such training had thus far.

Keywords: Training; Development; Coaching; Executive Coaching.

Agradecimentos

Muitos foram os que de alguma forma contribuíram, direta ou indiretamente, para que este relatório fosse realizado. Uma vez que não é possível nomeá-los a todos, e correndo o risco de me esquecer de alguém, há no entanto alguns que não posso deixar de manifestar o meu apreço e agradecimento sincero.

Ao meu orientador, Professor Doutor João Peixoto pela disponibilidade imediata e sobretudo pela ajuda preciosa e constante compreensão no decorrer deste projeto.

À coorientadora, Dr.^a Helena Cordeiro, por toda a ajuda, carinho e palavras sábias sobre o projeto, mas também sobre a vida.

A todo o Departamento de Desenvolvimento e Formação pela experiência enriquecedora, mas também pelos risos.

À minha mãe pelo amor.

Aos meus colegas de mestrado pela amizade, momentos de descontração e conselhos.

Aos professores do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos pelo conhecimento.

E por fim, a toda a minha família e amigos que me acompanharam em mais uma fase da minha vida.

Índice

Introdução.....	11
Enquadramento Teórico	12
Formação	12
Desenvolvimento	14
Formação e Desenvolvimento	15
Levantamento das Necessidades de Formação (LNF).....	16
Desenho/Conceção.....	17
Implementação	18
Avaliação	18
<i>Coaching</i>	20
Definição.....	20
Intervenientes	21
Tipos.....	22
Modelos.....	22
Enquadramento Prático	24
Caracterização da Organização	24
Câmara Municipal de Lisboa (CML).....	24
Direção Municipal de Recursos Humanos (DMRH)	25
Departamento de Desenvolvimento e Formação (DDF)	25
Visão, Missão, Estratégia e Valores	26
Caracterização da atividade formativa	27
Formação Interna	28
Levantamento das Necessidades de Formação.....	28
Planeamento.....	30
Conceção.....	31
Organização.....	31
Promoção.....	31

Desenvolvimento.....	32
Acompanhamento.....	32
Avaliação.....	32
Formação Externa	33
Formação para munícipes e outro público externo	34
Projeto de <i>Executive Coaching</i> na CML – Projecto <i>Cool</i>	34
Processo.....	35
Fases.....	35
Ferramentas.....	36
Atividades desenvolvidas no período de estágio no CML/DMRH/DDF.....	37
Questionário de Avaliação da Formação – Resultados	39
Atividades realizadas no DDF à luz do Enquadramento Teórico	40
Conclusão.....	42
Bibliografia.....	42
Anexos.....	45

Índice de Abreviaturas e Siglas

Administração Pública	AP
Câmara Municipal de Lisboa	CML
Departamento de Desenvolvimento e Formação	DDF
Direção Municipal de Recursos Humanos	DMRH
Levantamento de Necessidades de Formação	LNF
Núcleos de Apoio à Formação	NAF
Plano Anual de Formação	PAF
Unidades Orgânicas	UO

Índice de Tabelas e Figuras

Tabela 1. Diferenças entre formação tradicional e formação para o desenvolvimento. .15	
Figura 1. Modelo de Avaliação de Kirkpatrick.....19	
Tabela 2. Modelo de Avaliação de Formação da Câmara Municipal de Lisboa.33	

Índice de Anexos

Anexos.....	46
Anexo 1	46
Tabela 3. Competências do <i>coach</i> segundo a <i>International Coach Federation</i> Portugal.....	46
Anexo 2	47
Tabela 4. Razões chave para a utilização de <i>Executive Coaching</i>	47
Anexo 3	48
Figura 2. Roda da vida.....	48
Anexo 4	49
Figura 3. Organograma da Câmara Municipal de Lisboa.....	49
Anexo 5	50
Figura 4. Organograma da Direção Municipal de Recursos Humanos.....	50
Anexo 6	51
Figura 5. Questionário utilizado para a Avaliação 360° no Projeto <i>Cool</i>	51
Anexo 7	53
Figura 6. Questionário de Avaliação da Formação – Formando.....	53

Introdução

Perante as possíveis alternativas de Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, a escolha assentou no relatório de estágio. Esta prendeu-se com o facto de este permitir não só a ligação entre a teoria inerente às unidades curriculares do mestrado e a prática do contexto organizacional, mas também pela mais-valia da experiência em termos profissionais.

O estágio para conclusão do mestrado ocorreu no Departamento de Desenvolvimento e Formação (DDF) da Câmara Municipal de Lisboa (CML) durante um período de três meses, entre Março e Maio de 2015. Devido ao tipo de atividades desenvolvidas na atualidade pelo DDF, o presente relatório apresenta dois objetivos centrais: explicitar e analisar os processos de formação desenvolvidos; explorar a primeira formação de *Executive Coaching* ocorrida na administração pública portuguesa.

O relatório apresenta três capítulos. O primeiro respeita ao enquadramento teórico, e explora os conceitos de formação e desenvolvimento, bem como as etapas do ciclo de formação. Ainda neste capítulo é possível compreender, através de revisão teórica, o processo de *Coaching* e a sua ligação à Gestão de Recursos Humanos.

O segundo capítulo assenta no enquadramento prático, passando pela caracterização da organização no que diz respeito aos seus objetivos, constituição, visão, missão e valores; pela caracterização da atividade formativa realizada no departamento, no que diz respeito à formação interna, externa e para munícipes e público externo; e pela compreensão do projeto *Executive Coaching* (Projeto *Cool*) recentemente desenvolvido.

O terceiro capítulo passa pela descrição das atividades desenvolvidas no departamento no período temporal explicitado, bem como por uma discussão centrada na relação entre o enquadramento teórico desenvolvido e as atividades práticas realizadas no departamento.

1. Enquadramento Teórico

1.1. Formação

A vasta literatura existente permite perceber os objetivos da formação como potenciadores dos objetivos organizacionais, na medida em que a política de formação contribui para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Deste modo, uma política de formação deve responder a dois objetivos: facilitar a adaptação dos recursos humanos a mudanças estruturais e de emprego, emergentes da evolução tecnológica e das alterações ao nível do contexto económico e determinar quais as inovações e alterações necessárias para que o desenvolvimento da organização ocorra (Peretti, 1998).

O impacto da formação nas competências dos recursos humanos permite evidenciar a sua ligação aos objetivos estratégicos. Em primeira instância a definição, assimilação e apreensão da visão e missão da empresa fixa os objetivos a alcançar, tanto a nível organizacional, como a nível individual. É neste contexto que a formação apresenta um papel fulcral, atuando como instrumento transformador das competências do indivíduo e contribuindo para a criação de indicadores que permitem perceber o desempenho organizacional, e consequentemente se os objetivos estratégicos foram alcançados.

De um modo geral a formação pode ser definida como “ (...) o processo, seja ele formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho.” (Cunha *et al.*, 2008, pp. 376). Assim, a formação tem em conta os desejos dos colaboradores mediante as necessidades da organização, de modo a responder tanto ao nível da satisfação profissional como ao do desempenho económico (Peretti, 1998).

Importa salientar que ao nível das competências a formação e desenvolvimento atua ao nível do Saber-saber, Saber-fazer e Saber-ser/estar, mas também ao nível do Querer-fazer e o Poder-fazer¹. Por sua vez, a natureza da ação formativa pode ser reativa ou proactiva, atuando respetivamente, ou nas competências que os colaboradores carecem ou antecipando dinâmicas necessárias no futuro.

¹ O Saber-saber assenta nos conhecimentos cognitivos, o Saber-fazer nos conhecimentos concretos e operacionais (habilidades), o Saber-ser/estar nas atitudes e interesses e o Querer-fazer na motivação. O Poder-fazer não sendo respeitante às competências, corresponde aos meios e condições necessárias para que os saberes anteriores se concretizem (Camara & Rodrigues, 2007).

Segundo Mabey e Salaman (1995, cit. por Caetano & Vala, 2000), a formação apresenta quatro concepções dominantes que lhe permitem ocupar um lugar estratégico na organização: (1) A sua correção ao nível do défice de competências nos colaboradores; (2) O fato de ter atividades inerentes (por exemplo, metodologias de resolução de problemas ou *workshops* participativos) que permitem criar uma imagem dinâmica e renovada da organização; (3) O seu papel na competitividade, permitindo uma adaptação face a alterações da envolvente; (4) A facilitação no desenvolvimento de um clima organizacional de aprendizagem, com o pressuposto que cada indivíduo apresenta um talento que está à espera de ser potenciado.

Face à última concepção apresentada e tal como sublinhado por Burgoyne (1994, cit. por Caetano & Vala, 2000) o processo de formação articula-se com o processo de aprendizagem, com a diferença de que o primeiro tem o objetivo de produzir determinados efeitos tanto no sujeito como na organização e o segundo assenta em fatores pessoais inerentes à construção de conhecimento.

Posto isto, importa perceber quais os benefícios concretos da formação para o indivíduo e para a organização.

Os benefícios da formação para o indivíduo diferem consoante a sua experiência no mercado de trabalho. Tendo o indivíduo entrado neste último, a formação surge como um instrumento que alia os conhecimentos adquiridos com a formação académica aos conhecimentos da organização, facilitando a socialização e integração do mesmo. A este nível a formação permite perceber a pertinência dos conhecimentos existentes, conjugando os mesmos com as funções a executar. Por outro lado, para indivíduos que já se encontram estabelecidos no mercado de trabalho a formação surge como fator de desenvolvimento profissional e pessoal, mas também como instrumento de adaptação às constantes mudanças do contexto (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques & Gomes, 2008).

Os benefícios da formação para a organização assumem diversas formas. Esta emerge como promotora do desempenho dos colaboradores, preparando para novas responsabilidades ou para o apoio da formação de outros, é um fator de motivação na medida em que pode ser vista como um investimento no indivíduo, reduz tempo de aprendizagem provocando o aumento da produtividade e o alcance do desempenho desejável, muda atitudes, pode reduzir os níveis de rotatividade, absentismo, acidentes de trabalho e conflitos, reforça as políticas de

recursos humanos², dota os colaboradores de novas competências permitindo uma mudança ao nível de perspetivas individuais e organizacionais, fomenta um clima de aprendizagem e cria vantagem competitiva (Cunha, *et al.*, 2008).

1.2. Desenvolvimento

A formação tende a ser diferenciada do desenvolvimento devido ao seu horizonte temporal de atuação, ou seja, enquanto a primeira atua a curto prazo o segundo apresenta uma atuação de longo prazo. Assim, o desenvolvimento surge como o conjunto de atividades que visa contribuir para as capacidades individuais, alinhando as mesmas às necessidades e objectivos da organização. Por sua vez a necessidade de responder a lacunas específicas relativas à execução de tarefas implica a existência de formação (Cunha, *et al.*, 2008).

Uma pesquisa realizada pela *Accenture Learning*, permite identificar sete capacidades inerentes às organizações que assumem o valor da formação e desenvolvimento e a sua ligação à estratégia de aprendizagem (cit. por Noe, 2012.). Estas capacidades são o alinhamento entre os objectivos de negócio e os objectivos de aprendizagem, a medição do impacto da aprendizagem no negócio, o desenvolvimento de competências essenciais ao desempenho das funções, inclusão de aprendizagem vinda do exterior da organização (por exemplo, clientes ou vendedores), integração de aprendizagem de outras funções de recursos humanos, escolha de diferentes métodos de formação (por exemplo, uso das salas de aula tal como *e-learning*) e conceder e implementar cursos de desenvolvimento de liderança (Noe, 2012.).

A Tabela 1 evidencia as principais mudanças entre uma formação tradicional e a formação para o desenvolvimento. Se por um lado a primeira visa mudanças pontuais ao nível do desempenho, a outra alia essas mudanças a uma visão holística da organização e do meio envolvente, atuando sobre o potencial do indivíduo de modo a que o próprio se autodesenvolva.

² A formação pode ser uma alternativa à seleção, na medida em que é possível investir em talentos internos ao invés de candidatos externos. Desta forma, pode também diminuir a percentagem de recrutamento externo (Cunha *et al.*, 2008).

Tabela 1. Diferenças entre formação tradicional e formação para o desenvolvimento.

	Formação Tradicional	Formação para o desenvolvimento
Vertentes da Ação Formativa	<ul style="list-style-type: none"> • Reativa: (1) Ativação de novas competências; (2) Desenvolvimento para diminuir <i>gaps</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Reativa e Proativa: (1) Ativação de novas competências; (2) Desenvolvimento para diminuir <i>gaps</i> ; (3) Inibição de competências; (4) Ativação proativa de competências.
Área de Ação nas Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Saber-saber; Saber-fazer; Saber-ser/estar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Saber-saber; Saber-fazer; Saber-ser/estar. • Querer-fazer; • Poder-fazer.
Fonte de Motivação do Formando	<ul style="list-style-type: none"> • Extrínseca – Forçar a mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intrínseca – Encontrar a mudança.
Resultados e Visão da Formação	<ul style="list-style-type: none"> • A curto prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • A curto, médio e longo prazo.

Fonte. Adaptado de Camara & Guerra & Rodrigues, 2007.

1.3. Formação e Desenvolvimento

O processo de formação deve ser desenvolvido de modo a dar resposta às necessidades da organização e do trabalhador, o que implica um alinhamento face ao plano estratégico da organização.

Os organismos responsáveis pela elaboração do plano de formação podem propor duas categorias da mesma: Formação Interempresas ou Formação Intraempresas. A formação interempresas permite a participação de uma ou mais pessoas em formações programadas, propostas e calendarizadas pelos organismos responsáveis, enquanto a formação intraempresas diz respeito a formações centradas numa só organização (Marc, Locqueneux, & Arrivé, 1995).

A literatura desenvolve de diferentes formas as fases do Ciclo Formativo, sendo que este apresenta quatro essenciais: (1) Levantamento das Necessidades de Formação; (2) Desenho/Conceção da Formação; (3) Implementação da Formação; (4) Avaliação da Formação.

1.3.1. Levantamento das Necessidades de Formação (LNF)

A primeira etapa do ciclo formativo tem por objetivo analisar o desempenho da organização, de modo a compreender onde a formação pode ter um maior contributo. Assim, compreende a recolha, interpretação e análise de informação sobre a *performance* da empresa, assim como do colaborador de forma a encontrar - *training gaps*-, ou seja, discrepâncias entre o conhecimento e *skills* existentes e o desempenho desejável (Roscoe, 1995).

Mas como é realizado o Levantamento de Necessidades de Formação (doravante LNF)? Jean-Claude Plessis distingue três estratégias para a identificação das necessidades, complementares entre si (1984, cit. por Peretti, 1998).

A Análise Organizacional ou “determinação a partir das competências globais exigidas para as situações profissionais e a finalidade da empresa” assenta nas necessidades de formação inerentes à sobrevivência e desenvolvimento da empresa, assumindo que a competência do colaborador e o desempenho da organização estão intimamente ligadas. A Análise Individual ou “determinação a partir das expectativas dos indivíduos e dos grupos” assume que o próprio indivíduo pode exprimir as necessidades de formação face ao meio envolvente. E a Análise da Tarefa ou “determinação a partir da análise das expectativas da situação de trabalho” visa inquirir de modo a identificar as condições necessárias ao exercício do trabalho (Peretti, 1998).

Os métodos utilizados dependem da estratégia de LNF, bem como fatores como tempo ou custos. Estes podem passar por entrevistas, questionários, centros de avaliação, testes, exames, análise de funções, avaliação do rendimento, estatísticas ou relatórios (Sekiou, *et al.*, 2001).

1.3.2. Desenho/Concepção

O desenho do projeto de formação é um fator extremamente complexo e vital para a implementação da mesma, implicando a participação ativa de todos os representantes dos grupos que de qualquer modo estejam relacionados com esta (gestores, supervisores, técnicos, profissionais de Gestão de Recursos Humanos ou trabalhadores) (Tracey, 1992).

Esta segunda fase assenta na resposta a três questões essenciais: Quais os objectivos do plano? Qual o conteúdo necessário para dar resposta a esses objectivos? E qual o custo do mesmo?

A resposta a estas questões é em grande parte esclarecida através dos resultados do LNF. Estes permitem a criação do Caderno de Encargos³ que delimita os fatores essenciais à elaboração do plano de formação, e termina com a concessão de uma ficha descritiva em resposta ao mesmo que irá oficializar a formação proposta, bem como reunir as características da mesma (Marc, Locqueneux, & Arrivé, 1995).

As principais informações apontadas no Caderno de Encargos remetem para quais os saberes a alcançar, a razão, meios, responsável e condições necessárias ao lançamento do projeto de formação, o esclarecimento dos objectivos de evolução, o problema a resolver mediante o diagnóstico atual, os principais temas da formação, a definição dos formandos, a fixação dos objectivos profissionais a atingir e a tradução destes em objectivos de formação (Marc, Locqueneux, & Arrivé, 1995).

Face à análise anteriormente realizada e tendo definido os objectivos de formação, existe a necessidade de estipular e organizar todos os fatores inerentes ao *-learning event-*. As principais decisões a este nível passam pelo (1) Conteúdo; (2) Métodos de Formação; (3) *Media*; (4) Formadores; (5) Local; (6) Tempo.

O conteúdo terá que responder aos objectivos de formação e ajudar na transferência desta para o local de trabalho; a escolha dos métodos de formação⁴ que depende dos objectivos da mesma; os *media* surgem como meios de suporte para facilitar a aprendizagem; os formadores têm de ser capacitados para que a formação tenha efeitos positivos; o local é decidido consoante o número de formandos e dos métodos escolhidos e o tempo depende do alcance dos objectivos de formação (Roscoe, 1995).

³ Instrumento que clarifica por escrito os elementos necessários ao plano de formação.

⁴ A literatura expõe diversos métodos de formação, sendo estes geralmente classificados como Expositivos, Interrogativos, Demonstrativos e Ativos.

Importa referir que o orçamento é inerente a todas as decisões no desenho do programa, e que a avaliação do mesmo já é pensada nesta fase.

1.3.3. Implementação

A terceira fase do ciclo formativo assenta na colocação em termos práticos do plano desenhado anteriormente. O resultado da formação depende de fatores como a qualidade dos formadores, do clima de aprendizagem desenvolvido, dos métodos e materiais escolhidos, da participação dos formandos e do envolvimento das chefias.

1.3.4. Avaliação

A avaliação da formação, tal como a avaliação de outros processos organizacionais de desenvolvimento, assume extrema importância no cenário competitivo atual (Caetano, 2007). Importa à organização demonstrar através de dados concretos não só a importância do desenvolvimento dos seus colaboradores, mas também que este processo é essencial à sobrevivência e ao crescimento da própria organização.

A avaliação inserida no ciclo formativo deve ser pensada e planeada na fase de desenho da formação, no entanto a sua implementação só ocorre posteriormente. Planear a avaliação implica escolher qual o modelo e nível de avaliação a utilizar, que fatores serão avaliados, escolher os seus métodos, identificar o avaliado e o avaliador e realizar o orçamento associado a todo o processo (Gower, 1999).

Apesar da existência de diversos modelos de avaliação da formação, o presente relatório apenas irá desenvolver o Modelo de Avaliação de Kirkpatrick, na medida em que este é em primeira instância o mais utilizado pelas organizações, e também o modelo em vigor na organização onde ocorreu o estágio para Trabalho Final de Mestrado.

Figura 1. Modelo de Avaliação de Kirkpatrick.



Fonte. Gower, 1999.

Kirkpatrick distingue quatro níveis de avaliação – Reação, Aprendizagem, Comportamento e Resultados – que diferem consoante o seu objeto de avaliação (Bilhim, 2006).

O primeiro nível respeitante às reações assenta na avaliação do grau de satisfação dos formandos com a formação. O instrumento utilizado é geralmente um questionário focado nos sentimentos dos formandos face aos conteúdos, métodos e condições da mesma. O segundo nível é focado na aprendizagem dos formandos, ou seja, nos conhecimentos que foram interiorizados mediante a formação. O instrumento utilizado deve ser quantitativo e aplicado antes e após a formação, de modo a medir o que foi alcançado pelos formandos (por exemplo, testes ou exames.). O terceiro nível assente no comportamento visa avaliar se ocorreram mudanças de comportamento no formando, sendo que esta avaliação deve ser complementada com a ajuda da chefia, colaboradores ou clientes. O quarto nível, focado nos resultados, pretende perceber o impacto da formação no desempenho da organização.

A literatura permite evidenciar que pode existir um quinto nível de avaliação, respeitante ao cálculo do retorno de investimento em formação.

Uma avaliação da formação que seja guiada pelo Modelo de Kirkpatrick deve ter em conta todos os níveis supracitados, na medida em que estamos perante uma cadeia de impacto (Bilhim, 2006). A motivação criada com a satisfação (Nível 1) e os conhecimentos adquiridos (Nível 2) provocam mudanças no formando no local de trabalho (Nível 3), que tem impacto direto no desempenho organizacional (Nível 4).

1.4. *Coaching*

1.4.1. Definição

É possível admitir o *coaching* como uma intersecção entre as relações interpessoais e a gestão estratégica (Marc, Locqueneux, & Arrivé, 1995), sendo assimilado pela vasta literatura como um meio de formação para o desenvolvimento.

Como Alexandra Pereira (2007) refere, o *coaching* é um processo voltado para a ação (prático); desenvolvido e planeado por duas entidades (*coach* e *coachee*); tem por objetivo o “aperfeiçoamento e a superação profissional e pessoal de cada um dos beneficiários” (Barosa-Pereira, 2007, pp. 26); recorre a experiências anteriores e a potencial não utilizado; visa o aumento da produtividade laboral do destinatário; proporciona qualidade de vida e incentiva a continuidade dos elementos desenvolvidos no programa no dia-a-dia.

O que começou por constituir uma vertente na prática maiêutica do filósofo Sócrates, hoje apresenta uma vertente profissional e de negócio (Barosa-Pereira, 2007). É neste ponto que surge a confusão entre *coaching* e formação, na medida em que em ambas o objetivo central é que o seu objeto (formando ou *coachee*) alcance bons resultados. A grande diferença entre estas duas práticas, é que no *coaching* o *coach* não determina os objetivos do cliente, pelo contrário “ (...) facilita a tomada de consciência, a identificação de potencial, a obtenção ou reforço da autoestima, a definição de objetivos, a elaboração e monitorização de planos de ação para a *performance* do seu *Coachee*.” (Catalão & Penim, 2009, pp. 5).

Como explicitado pela Associação Portuguesa de *Coaching* (APCOACHING) “ (...) Através do processo de *Coaching* os clientes aprofundam o seu autoconhecimento, encaram as mudanças desejadas, orientam-se para a ação, produzindo abertura a mais aprendizagem, melhoria do desempenho e da sua qualidade de vida.”.

Importa referir que apesar da vasta literatura existente sobre a matéria do *coaching* e das inúmeras associações focadas no mesmo, não existem estudos específicos sobre a atuação do *coaching* em organizações públicas que representem uma mais-valia para o conteúdo do presente relatório.

1.4.2. Intervenientes

1.4.2.1 Coach

De um modo geral, o *coach* é o profissional que utilizando competências e características essenciais coloca o *coaching* em ação. É notável que só existe um *coaching* eficaz se o profissional que o concretiza apresenta determinadas competências inerentes ao mesmo.

Existem três qualidades características de uma relação de *coaching* eficaz: clareza, coerência e abertura. Importa ao *coach* mostrar a excelência e o alcance dos objectivos como possibilidades reais, demonstrar o que pretende que o *coachee* aprenda, percebendo que “Não pode existir *coaching* sem escuta e observação, sem partilha e oferta, sem uma atitude de flexibilidade e abertura para novas experiências, sem valorizar a liberdade de escolha, a informação válida e a colaboração.” (Owen, Mink & Mink, 1993, pp. 18).

Por sua vez, a *International Coach Federation* (ICF) de Portugal apresenta onze competências centrais no *Coaching* Profissional, agrupadas em quatro grupos potenciadores do progresso da relação entre *coach* e *coachee*. O primeiro corresponde à definição da fundação, remetendo para o cumprimento dos padrões éticos a seguir e pelo estabelecimento formal do acordo de *coaching*. O segundo à cocriação da relação, ou seja, do estabelecimento de uma parceria de confiança. O terceiro grupo assenta na comunicação eficaz de modo a contribuir para o alcance dos objectivos fixados. Por fim, o quarto diz respeito à facilitação da aprendizagem e resultados que contribuí para o planeamento e progresso da relação de *coaching*⁵ (Vieira, 2013).

1.4.2.2. Coachee

O *coachee* é o objeto no processo de *coaching*. De um modo geral o *coachee* deve representar alguém com vontade de mudar, bem como disposição para reestruturar a sua vida e planos, deve ter noção do potencial que pode desenvolver, ser visionário, ser capaz de pensar para além do senso comum e preferências pessoais, valorizar o outro e assumir compromissos, colaborar, estar disposto a acatar o que o *coach* aponta e ter capacidade de ser disciplinado e seguir planos (Hudson, 1999).

⁵Vide Anexo 2.

1.4.2. Tipos

A literatura distingue diferentes aplicações de *coaching*, distintas consoante o tipo de prestação solicitada, e portanto da pessoa que solicita, do profissional que a coloca em prática e/ou do tipo de intervenção realizada (Barosa-Pereira, 2007).

A literatura distingue vários tipos de *coaching*, sendo geralmente assumido cinco tipos essenciais, distintos ao nível do seu foco de intervenção: *Life Coaching*, *Executive Coaching*, *Business Coaching*, *Niche Coaching* e *Group Coaching*.

Tendo em conta as atividades desenvolvidas ao nível do estágio para Trabalho Final de Mestrado será apenas definido um dos tipos, nomeadamente o *Executive Coaching*. Como Louis Baron e Lucie Morin apontam que o “ *Executive Coaching* envolve *skills* de aprendizagem num contexto de relação pessoal entre o aprendiz, e oferece *feedback* nas relações interpessoais e *skills* do executivo.” (2009, cit. por Sperry, 1993, pp. 87). Anthony Grant assume o *Executive Coaching* como uma relação entre o cliente, *coachee* que apresenta liderança, gestão, autoridade supervisora e responsabilidade na organização, e o *coach* que utiliza uma vasta gama de técnicas cognitivas e comportamentais de modo a ajudar o cliente a alcançar os objectivos definidos, melhorar as competências de liderança, o desempenho profissional e o bem-estar e eficiência da organização (2013, adaptado de Kilburg, 1996).

Pamela Wise e Laurie Voss (2002) apontam que o *Executive Coaching* apresenta dois focos de atuação: desenvolvimento e resolução de problemas. Por sua vez, os dois focos emergem de modo a solucionar problemas chave que conseqüentemente vão provocar mudanças intra e inter pessoais no executivo, assim como mudanças na organização⁶. As autoras defendem a premissa de que as mudanças pessoais ocorrentes no executivo têm impacto direto nos resultados de negócio da organização.

1.4.3. Modelos

Os Modelos dependem do tipo de *coaching* a colocar em prática. O modelo G.R.O.W continua a ser o mais utilizado pelas organizações ao nível da estruturação das sessões de *coaching* (Catalão & Penim, 2009). Visando de um modo geral uma mudança de

⁶Vide Anexo 2.

comportamento, G.R.O.W é um acrónimo para *Goal* (Meta), *Reality* (Realidade), *Options* (Opções) e *What/Wrapup* (Avançar). Deste modo, a sessão deve passar pelo estabelecimento do objetivo a atingir, identificar o momento da vida em que o cliente se situa (factos e situações reais), explorar os diferentes caminhos e meios para atingir a meta estipulada e garantir o compromisso e motivação do cliente para seguir o processo (Catalão & Penim, 2009).

Por sua vez, os modelos mais focados nas sessões são geralmente acompanhados por ferramentas (por exemplo, questões poderosas ou Roda da Vida⁷) que os colocam em prática (Catalão & Penim, 2009).

Por sua vez, o modelo *Strategic Executive Coaching Model* é também bastante utilizado para obter uma visão geral de todo o processo de *coaching* (Koortzen&Oosthuizen, 2010). Este apresenta cinco passos essenciais: (1) *Careful contracting*; (2) *Comprehensive assesment*; (3) *Feedback dialogue and action planning*; (4) *Active Learning*; (5) *Reviewing and sustaining success*.

Como Koortzen & Oosthuizen (2010, cit. por Freas, 2000) apontam, o primeiro passo assenta no contrato que deve ter por base um diálogo que permita perceber fatores para o potencial sucesso, perceber as expectativas, definir a confidencialidade e criar confiança. Para os mesmos autores, a segunda fase consiste em avaliar o executivo de modo a medir a ‘*gap*’ entre o desempenho atual e o desejável. O terceiro passo apresenta duas tarefas essenciais, o *feedback* e o planeamento da ação. É crucial que o *coach* crie uma relação de *feedback* constante, ao mesmo tempo que desenvolve um plano de ação focado em comportamentos que contribuem para resultados de negócio específicos (2010, cit. por Freas, 2000). Os autores apontam o quarto passo como o que ocorre após o executivo concordar com o plano de ação, sendo este colocado em prática através de diversas estratégias. Por fim, o último passo visa avaliar o impacto de todo o processo no *coachee*.

⁷ Ferramenta de autoavaliação que permite ao *coachee* perceber qual a área da sua vida que precisa de maior foco e posterior intervenção. Vide Anexo 3.

2. Enquadramento Prático

2.1. Caracterização da Organização

2.1.1. Câmara Municipal de Lisboa (CML)

A Câmara Municipal de Lisboa (doravante CML) diz respeito ao órgão executivo do Município de Lisboa, tendo como principal objetivo a definição e a implementação de políticas que promovam as diferentes esferas do Concelho de Lisboa.

Para além do órgão executivo supracitado, o Município de Lisboa apresenta um órgão deliberativo – a Assembleia Municipal - que tem por missão o acompanhamento e fiscalização das atividades desenvolvidas, bem como a análise da situação financeira da Câmara Municipal.

Paralelamente ao Município de Lisboa existem as Juntas de Freguesia, que desde a Reorganização Administrativa sofreram um ganho de competências administrativas e viram o seu número reduzido de cinquenta e três para um total de vinte e quatro (Lei 56/2012 de 8 de Novembro).

Relativamente à orgânica municipal, temos que a mesma apresenta uma estrutura inalterável desde a reestruturação colocada em vigor a 26 de Maio de 2011 (publicada no DR, 2.ª Série, n.º 39, de 24 de Fevereiro de 2011). Esta caracteriza a CML como uma organização social caracterizada por uma estrutura nuclear e uma estrutura flexível. A sua estrutura nuclear é constituída no total por treze Direções Municipais, duas equiparadas e quarenta e dois departamentos. A estrutura flexível diz respeito aos serviços municipais, sendo composta por Unidades Orgânicas (doravante UO) dirigidas por um chefe de divisão municipal e criadas por deliberação da CML, face a propostas do presidente.

A orgânica no seu todo é representativa de uma organização horizontal que assenta em três dimensões: Transversais, Sectoriais e Territoriais⁸, sendo que a partir dos dados presentes no Mapa de Pessoal para 2015 da CML, esta apresenta um total de 7478 postos de trabalho.

⁸Vide Anexo 5.

2.1.2. Direção Municipal de Recursos Humanos (DMRH)

A Direção Municipal de Recursos Humanos (doravante DMRH) é uma UO constituída por três departamentos⁹: o Departamento de Gestão de Recursos Humanos, o Departamento de Formação, Saúde, Higiene e Segurança e o Departamento de Desenvolvimento e Formação.

A missão da DMRH passa por colocar em prática as políticas e estratégias de recursos humanos delineadas pelo executivo municipal, utilizando os melhores meios disponíveis, de modo a dinamizar e valorizar o capital humano da CML.

2.1.3. Departamento de Desenvolvimento e Formação (DDF)

A formação e desenvolvimento na CML estão concentrados no Departamento de Desenvolvimento e Formação (doravante DDF), sendo que este é responsável pela formação profissional e desenvolvimento de mais de nove mil trabalhadores do Município e qualificado como entidade formadora pelo Centro de Estudos e Formação Autárquica (CEFA).

Este é constituído por um total de 64 trabalhadores, divididos pelo núcleo do DDF (total de 36 trabalhadores), pelo Centro de Novas Oportunidades (total de 14 trabalhadores) e pela Escola de Jardinagem (total de 14 trabalhadores). Ao nível do Centro de Novas Oportunidades temos a actuação do Projecto de Educação e Formação de Adultos (Projecto EFA), que passa por diminuir o défice de habilitações dos efectivos, nomeadamente ao nível de certificações escolares do Ensino Básico e Secundário. Enquadrado neste projecto existem cursos direccionados para a Escola de Jardinagem e para a Escola dos Calceteiros.

A formação profissional promovida e oferecida pelo DDF não é focada apenas nos trabalhadores da CML abrangendo diferentes públicos-alvo como comerciantes, funcionários das Juntas de Freguesia, funcionários dos Municípios da Área Metropolitana de Lisboa, munícipes, trabalhadores dos Serviços Sociais da CML e das Empresas Municipais, cidadãos estrangeiros provenientes dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), de outras cidades de língua oficial portuguesa e membros da União das Cidades Capitais Luso-Afro-Américo-Asiáticas (UCCLA).

⁹Vide Anexo 6.

Mas quais as principais atividades desenvolvidas pelo DDF? Assente numa missão que visa essencialmente o desenvolvimento pessoal e profissional do capital humano da CML, de modo a incrementar o aumento da qualidade do serviço oferecido, o DDF tem como funções:

- Elaboração do Ciclo Formativo, iniciado com o Levantamento e Diagnóstico das Necessidades de Formação, passando pelo Planeamento, Concepção, Organização, Promoção e Execução das actividades formativas e terminando com a Avaliação das mesmas;
- Elaboração do Plano Anual de Formação (doravante PAF), que implica gerir a sua execução e divulgação, assegurar o controlo orçamental, e avaliar os seus resultados face aos participantes e objectivos estipulados;
- Elaboração de relatórios finais de atividades e de contas, que devem passar pelo orçamento utilizado ao nível das formações internas e externas;
- Assegurar a formação inicial e a reciclagem de colaboradores, aliando essas iniciativas às políticas e práticas do Departamento de Gestão de Recursos Humanos;
- Coordenação de estágios curriculares e profissionais, bem como outros programas de desenvolvimento;
- Concepção e gestão da bolsa de formadores;
- Assegurar o relacionamento entre diferentes entidades de formação a nível nacional e internacional, de modo a criar diferentes redes de contacto;
- Certificar as habilitações escolares e profissionais dos trabalhadores do Município.

2.1.3.1. Visão, Missão, Estratégia e Valores

O DDF tem como visão dois princípios assentes numa perspectiva de desenvolvimento para uma política de qualidade. É visão do DDF ser um serviço de referência na oferta e promoção, aos recursos humanos da CML, de formação profissional como ferramenta para o desenvolvimento pessoal e profissional dos mesmos, de modo a contribuir para a qualidade e sucesso desta (Processo de Renovação da Acreditação da Câmara Municipal de Lisboa, 2009).

Por sua vez, a missão do DDF visa (Processo de Renovação da Acreditação da Câmara Municipal de Lisboa, 2009):

- Desenvolver profissional e pessoalmente, através da formação profissional, o capital humano da CML de modo adequado às funções e visando um aumento da qualidade no serviço prestado;
- Desenvolver estudos e projectos como os transnacionais de intercâmbios, de redes e de formação, no âmbito de iniciativas comunitárias (por exemplo, os programas de mobilidade *Leonardo da Vinci*, *Grundtving* e *Erasmus*);
- Promover acções de formação, sensibilização e informação para os munícipes, em vários domínios, enquadradas em projectos específicos de desenvolvimento.

A estratégia do departamento diz respeito a uma política de constante melhoria da formação, de ajustamento entre desempenho profissional e objetivos organizacionais e de desenvolvimento contínuo de modo a alcançar a missão estipulada.

A Inovação, a Valorização das Pessoas, a Equidade, a Transparência, a Co-responsabilização, Qualidade, Colaboração e Responsabilidade Social são os valores estruturantes do DDF. A Inovação é vista como um valor a promover e aplicar a nível interno, e como ferramenta a utilizar na adaptação face a momentos de mudança. A Valorização das Pessoas diz respeito à importância dada a cada pessoa como constituinte relevante para o DDF, e na valorização da qualificação e desempenho individual como factor essencial aos resultados futuros. A Equidade e a Transparência visam o seguimento de condutas justas e iguais, bem como para ações baseadas em regras claras e disponíveis a todos de igual forma. A Co-Responsabilização assume a participação de todas as partes envolvidas no departamento e nos processos inerentes ao mesmo. E a Qualidade é patente a todos os processos existindo um foco na melhoria contínua dos mesmos e na satisfação das necessidades (Processo de Renovação da Acreditação da Câmara Municipal de Lisboa, 2009).

2.2. Caracterização da atividade formativa

O seguinte ponto visa explicitar toda a atividade formativa realizada no DDF, de modo a compreender em termos práticos todos os processos inerentes aos três grupos de formação desenvolvidos: Formação Interna, Formação Externa e Formação para munícipes e outro público externo.

2.2.1. Formação Interna

A formação contínua dos recursos humanos da CML (formação interna) emerge como um fator de extrema importância para o desenvolvimento, eficiência e eficácia desta, na medida em que tem em vista o aumento das competências profissionais e qualificações dos trabalhadores do Município, ao mesmo tempo que visa um desenvolvimento cultural, económico e social contínuo do mesmo.

O PAF é a ferramenta essencial à formação interna dos trabalhadores, visto disponibilizar as diferentes ações de formação consoante as necessidades de formação diagnosticadas, assim como as qualificações dos trabalhadores por UO da autarquia.

O PAF de 2015 prevê a realização de 364 ações de formação nas diversas áreas de atuação do município, com a participação de 5.633 trabalhadores, para que os objetivos estipulados fossem cumpridos.

2.2.1.1. Levantamento das Necessidades de Formação (LNF)

Como explicitado anteriormente, o LNF corresponde à primeira etapa do ciclo formativo e como tal representa a chave para o desenvolvimento e sucesso de qualquer processo de formação.

Tendo em conta a dimensão e especificidade da CML, o LNF assume diversas metodologias e deve contar com a colaboração dos especialistas de formação, dos Dirigentes, dos Núcleos de Apoio à Formação (doravante NAF) e dos vários serviços da CML.

O DDF apresenta um modelo de LNF que assenta em duas fases essenciais, sendo que a primeira diz respeito à identificação das necessidades formativas individuais e a segunda à consolidação e validação dessas necessidades.

- **Primeira fase:** Deve existir a identificação das necessidades formativas individuais ao nível de todos os Dirigentes, dos NAF, dos Responsáveis de Serviço e dos Trabalhadores. Geralmente esta identificação é realizada através de um questionário entregue a todos os grupos identificados, sendo que ao nível dos trabalhadores deve

ser também tida em conta a avaliação de desempenho no âmbito do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP)¹⁰.

- **Segunda fase:** Através da realização de reuniões síntese com a colaboração dos Diretores Municipais e dos respetivos Diretores de Departamento, é realizada a análise e tratamento dos dados retirados dos questionários preenchidos na primeira fase. Após a validação das necessidades de formação, é garantida a passagem para a conceção do PAF.

O LNF para o PAF de 2015 passou por duas fases, sendo que a primeira correspondendo à identificação das necessidades individuais de formação junto de todos os trabalhadores da CML teve as seguintes etapas:

1. Construção de proposta de questionário de Levantamento de Necessidades de Individuais de Formação em versão *online* e papel;
2. Reunião com os NAF para recolha de contributos;
3. Construção da versão final do questionário;
4. Divulgação aos dirigentes sobre a aplicação do questionário;
5. Envio do questionário em suporte *online* e em suporte papel¹¹ para todos os trabalhadores da CML;
6. Divulgação;
7. Lembretes para reforço da participação no questionário;
8. Respostas a reclamações;
9. Recolha das respostas dadas;
10. Tratamento dos dados;
11. Produção de instrumentos de suporte à segunda fase do LNF.

A segunda fase respeita a identificação das necessidades de formação com os dirigentes das UO. Esta teve por base a utilização de um conjunto de instrumentos de suporte como o mapa de LNF, o mapa com identificação nominal das respostas ao Levantamentos das Necessidades Individuais de Formação, balanço de formação por UO e uma apresentação *PowerPoint* de suporte às reuniões de trabalho. É a partir destes instrumentos que são planeados todos os aspetos inerentes ao plano de formação, traduzido em políticas, estratégias, objectivos e ações de formação a serem explicitadas no ponto seguinte.

¹⁰ Geralmente as necessidades identificadas através da Avaliação de Desempenho no âmbito do SIADAP são registadas na folha do questionário fornecido.

¹¹ Este envio era realizado junto com o vencimento de cada trabalhador.

2.2.1.2. Planeamento

A conceção do PAF da CML diz respeito a um conjunto de projetos de formação propostos a desenvolver pelo DDF, desenvolvido anual ou bienalmente, e tendo por base as necessidades validadas no LNF anteriormente realizado. Este engloba também propostas da Direção Municipal de Recursos Humanos e do Departamento de Saúde, Higiene e Segurança, bem como compromissos de formação anteriormente assumidos.

Deste modo, o PAF reúne os objectivos a atingir, a calendarização para as ações, e o juízo dos recursos humanos, pedagógicos, materiais e financeiros envolvidos na atividade formativa.

Assente numa estratégia de aquisição de novas competências, conhecimento e capacidades técnicas inerentes ao exercício de novas funções ou a mudanças organizacionais, o PAF de 2015 visa promover uma maior qualidade do serviço prestado pela autarquia ao município e promover uma política de proximidade às UOs da autarquia através de¹²: (1) Reforço da política de proximidade com todos os serviços da CML, concretizado através de planos de formação alinhados com os objectivos estratégicos da cada UO; (2) Análise crítica ao LNF dos trabalhadores de todas as UOs, de forma a dar suporte ao plano de formação; (3) Apoiar a missão e os objectivos das UOs, bem como o desenvolvimento de competências dos trabalhadores face às necessidades de formação levantadas; (4) Apoiar a concretização dos eixos estratégicos da nova política de recursos humanos da CML; (5) Promover a Gestão de Competências, alinhando a Carta de Competências à formação; (6) Acompanhar e responder às necessidades provenientes da reestruturação orgânica da CML.

As áreas de formação do PAF 2015 são Aprovisionamento, Arquitetura e Urbanismo, Artesanato, Audiovisuais e Produção dos Media, Biblioteconomia, Arquivo e Documentação, Ciências Informáticas, Construção Civil e Engenharia Civil, Contabilidade e Fiscalidade, Desenvolvimento Pessoal, Direito, Educação e Formação de Adultos, Eletricidade e Energia, Enquadramento na Organização, Floricultura e Jardinagem, Formação de Formadores, Gestão e Administração, Hotelaria e Restauração, Informática na Ótica do Utilizador, Línguas e Literaturas Estrangeiras, Língua e Literatura Materna, Materiais, Metalurgia e Metalomecânica, Proteção do Ambiente, Proteção de Pessoas e Bens, Qualidade, Saúde,

¹² Portal Intranet da Câmara Municipal de Lisboa.

Secretariado e Trabalho Administrativo, Segurança e Higiene no Trabalho, Serviços de Transporte, Serviços de Saúde Pública e Técnica.

2.2.1.3. Conceção

Para o sucesso na conceção das intervenções formativas, o DDF tem por base um conjunto de procedimentos que devem ser seguidos pelos Técnicos com funções de coordenação de formação (coordenadores).

Estes procedimentos passam pela definição dos objectivos e métodos pedagógicos; dos conteúdos programáticos; da duração, horário, data, destinatários e número de ações; pela seleção dos formadores¹³; pela elaboração do cronograma das atividades formativas; pela definição do local das mesmas; pela validação da proposta de curso mediante reuniões com os serviços dos destinatários; pela revisão final dos programas de formação através do contacto direto com os formadores escolhidos e pelo cálculo dos encargos com cada curso de formação.

2.2.1.4. Organização

Organizar a atividade formativa consiste na análise final da mesma, de modo a garantir que esta decorre como planeado e que está no caminho certo para alcançar os objectivos fixados. Assim, implica a execução de informações propostas detalhadas das condições técnico-pedagógicas do(s) curso(s), da verificação das fichas de inscrição dos trabalhadores, da seleção dos participantes e constituição das respetivas turmas, da convocatória dos participantes, da organização de eventuais trocas ou substituição e por fim, da reprodução do manual pedagógico elaborado com o formador.

2.2.1.5. Promoção

A promoção é realizada de modo a informar sobre a ocorrência das atividades formativas. Esta ocorre a partir de instrumentos como reuniões anuais com os NAF para

¹³ Como apontado no *Processo de Renovação da Acreditação da Câmara Municipal de Lisboa*(2009), os formadores devem estar habilitados com o Certificado de Aptidão de Formador, concedido pelo IEFP. A CML pode também recorrer a aquisição de serviços de formação a entidades externas através de ajuste direto ou de lançamento de procedimentos concursais para aquisição de formação.

divulgação do PAF, distribuição de fichas de caracterização dos cursos, ofícios aos dirigentes, publicações na CML Revista, divulgação na *Newsletter* Recursos Humanos distribuída via *online* e mensalmente a todos os trabalhadores, divulgação aos Sindicatos, publicação em *websites* como o da CML, Portal Colaborativo da CML e Portal dos Recursos Humanos e distribuição a todos os trabalhadores (Processo de Renovação da Acreditação da Câmara Municipal de Lisboa, 2009).

2.2.1.6. Desenvolvimento

O desenvolvimento das atividades de formação é realizado pelo DDF em conjunto com o formador, e só será benéfico se existir uma análise do contexto formativo e a escolha dos métodos e técnicas pedagógicas mais adequadas ao mesmo. Os critérios de escolha passam pelos que mais contribuem para facilitar a aprendizagem dos participantes, podendo passar por métodos Expositivos, Interrogativos, Demonstrativos e Ativos (Processo de Renovação da Acreditação da Câmara Municipal de Lisboa, 2009).

2.2.1.7. Acompanhamento

Acompanhar as atividades formativas depende do coordenador, e permite perceber se estas decorrem como planeado a partir da análise de momentos chave.

Estes englobam a abertura e encerramento das ações de formação, o acompanhamento da formação antes, durante e após a sua realização, a verificação da assiduidade dos formandos e o seu reporte aos envolvidos no processo, a emissão de certificados e a organização do *dossier* técnico-pedagógico.

2.2.1.8. Avaliação

O Modelo de Avaliação utilizado pela CML segue a mesma metodologia desde o ano de 2003 e é baseado no Modelo de *Kirkpatrick*. Deste modo, e tal como evidenciado no Capítulo I, apresenta quatro níveis de avaliação – Reação, Conhecimentos, Transferência e Avaliação de Impacto/Resultados.

A Tabela 1 resume os objectivos, instrumentos e momentos de avaliação que a CML realiza, baseando a sua metodologia no modelo supracitado.

Tabela 2. Modelo de Avaliação de Formação da Câmara Municipal de Lisboa.

	Objetivo	Instrumento	Momento
1º Nível ou Avaliação de Reação	Avaliar a satisfação dos formandos e formadores face à ação de formação.	Questionários para formandos e formadores.	Antes, Durante e Depois da Formação.
2º Nível ou Avaliação de Conhecimentos	Avaliar a aquisição, melhoria ou aumento de conhecimentos, competências e atitudes.	Ficha de Avaliação de Conhecimentos.	Durante e/ou Depois da Formação.
3º Nível ou Avaliação de Transferência	Verificar se os conhecimentos e/ou competências adquiridos foram transferidos para o local de trabalho.	Questionário de Avaliação de Transferência para formandos e Chefia Direta.	Depois da Formação.
4º Nível ou Avaliação de Impacto	Verificar se os objectivos fixados foram alcançados.	Mapa de Impacto.	Depois da Formação.

Fonte. Adaptado de Processo de Renovação da Acreditação da Câmara Municipal de Lisboa, 2009.

2.2.2. Formação Externa

A formação externa na CML emerge quando a formação interna não consegue responder às necessidades de formação, tanto pela sua especificidade, como pelo seu carácter conjuntural. Neste caso, o papel do DDF remete essencialmente para a divulgação das intervenções formativas realizadas por outras entidades, junto dos seus serviços.

Este tipo de formação abrange todos os trabalhadores da CML. No entanto, para que esta se concretize, é inerente a existência de uma adequação entre a função e interesse do colaborador e o orçamento disponível. Em concreto, as atividades realizadas pelo DDF face à formação externa são a divulgação das ações formativas, a análise e parecer sobre o acesso à formação externa, a avaliação da frequência em que esta ocorre e a bolsa de entidades formadoras.

2.2.3. Formação para municípios e outro público externo

Este tipo de formação tem como principal objetivo promover intervenções para um público-alvo que não os trabalhadores da CML. Como apontado anteriormente, os principais cursos dizem respeito ao Projeto de Educação e Formação de Adultos de Jardinagem, na Escola de Jardinagem, e o Projeto de Educação e Formação de Adultos de Calçada, na Escola dos Calceteiros.

Para além dos grupos supracitados, o público que recebe esta oferta formativa é constituído pelos funcionários das Juntas de Freguesia, alunos, docentes e outros trabalhadores das Escolas do Ensino Básico do 1º Ciclo, trabalhadores de municípios da Área Metropolitana de Lisboa, trabalhadores das empresas municipais, trabalhadores dos Serviços Sociais da CML, colaboradores do Banco de Voluntariado para a cidade de Lisboa, cidadãos provenientes dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), cidadãos de cidades membros da União das Cidades Capitais Luso-Afro-Américo-Asiáticas (UCCLA), comerciantes, monitores e coordenadores das Ações Praia-Campo, desempregados inscritos no Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), candidatos aos estágios Qualificação-Emprego, entre outros municípios e/ou entidades.

2.2.4. Projeto de *Executive Coaching* na CML – Projeto *Cool*

O “Projeto de Avaliação e Desenvolvimento de Colaboradores da Administração Pública: *Executive Coaching*” ou Projeto *Cool* é o primeiro projeto de formação utilizando o *Executive Coaching* na administração pública portuguesa e surge mediante o Plano de Formação a desenvolver durante o ano de 2015 pelo DDF. Este tem por objetivo dar resposta a quatro grupos de necessidades (Projeto de *Coaching* na Câmara Municipal de Lisboa, 2015):

1. Aposta e desenvolvimento de *coachs* internos certificados da CML, mais propriamente do DDF, que não apresentavam experiência na área de *Executive Coaching*;
2. Reestruturação da orgânica da CML, sublinhada no Capítulo 1;
3. Desenvolvimento das competências dos dirigentes da CML no âmbito da comunicação, promoção de uma atitude positiva, liderança, gestão, pensamento criativo e resolução de problemas organizacionais;

4. Adaptação a mudanças externas de competitividade marcadas pela crescente dinâmica do *coaching* ao nível organizacional.

2.2.4.1. Processo

O Projeto *Cool* tem como destinatários não só dirigentes de primeira linha (Diretores Municipais e Diretores de Departamento), mas também Chefes de Divisão e Coordenadores de Equipas.

O *Executive Coaching* garantido aos dirigentes de primeira linha é função de *coachs* externos à CML, nomeadamente da entidade formadora acreditada MEDSKILLS – Medicina e Formação. Esta foi selecionada pela Diretora Municipal do DDF, por já apresentar conhecimento sobre o funcionamento da mesma.

Por sua vez o *coaching* de Chefes de Divisão e Coordenadores de Equipas é realizado pelos *coachs* internos certificados da CML desde o ano de 2013. Esta certificação passou por um curso teórico-prático que englobava um total de vinte sessões reais de *coaching*, acompanhadas por um relatório realizado pelos *coachees* no final de cada sessão. No final deste curso, cinco colaboradores internos receberam o certificado internacional de *coaching*. Importa sublinhar que existe uma parceria de trabalho entre a MEDSKILLS (*coachs* externos) e os *coachs* internos, na medida em que ocorre uma supervisão por parte da primeira de forma a garantir uma aplicação eficaz do *coaching*.

2.2.4.2. Fases

O Projeto *Cool* apresentou três fases essenciais que tiveram o seu início a partir de Março de 2015.

A primeira fase consistiu na realização de um *workshop de refresh* de competências de *coaching* aos *coachs* internos, de modo a relembrar os mesmos de competências adquiridas com a formação anteriormente realizada. Este foi dividido por dois dias com um total de duas horas diárias, em regime *pro-bono* e dirigido pelos *coachs* da MEDSKILLS. Está ainda calendarizado a existência de mais um *workshop* a realizar no final de todas as sessões de *coaching* estipuladas, de modo a permitir o esclarecimento de dúvidas por parte dos *coachs* internos.

A segunda fase respeita a supervisão dos *coachs* internos por parte dos *coachs* externos, colocada em prática através de sessões de grupo ou individuais com a duração de quatro horas ao longo do desenvolvimento do projeto.

A terceira fase corresponde à colocação em prática das sessões de *coaching*, que teve como primeiro momento estipular o número de dirigentes, chefes de divisão e coordenadores de equipa a receber as mesmas. Foi realizado um convite formal por parte da Diretora Municipal do DDF onde apenas os indivíduos que responderam positivamente a este foram participantes nas sessões desenvolvidas no Projeto *Cool*.

Desta feita até o mês de Setembro de 2015, existiu a participação de cinco dirigentes (*coachees*) para um total de seis sessões de *Executive Coaching* dirigidas por dois *coachs* externos. Por sua vez, um total de quatro *coachs* internos realizou três sessões para três chefes de divisão e coordenadores de equipas. Desta feita estiveram envolvidos no espaço temporal sublinhado, um total de seis *coachs* e de oito *coachees*.

2.2.4.3. Ferramentas

Todas as sessões de *coaching* realizadas são de carácter confidencial, não sendo possível expor os aspetos individuais retratados nas mesmas. No entanto é possível evidenciar algumas ferramentas utilizadas. O objetivo de cada sessão depende do indivíduo que a recebe, sendo definido e alterado com o aumento do número de sessões. A utilização de ferramentas como a roda da vida¹⁴ permite perceber qual a área da vida em que o *coachee* pretende ter maior foco, e a partir daí adotar estratégias para o desenvolvimento da mesma.

A Avaliação 360° foi outra ferramenta utilizada para o desenvolvimento do Projeto *Cool*. Esta foi realizada através de um questionário¹⁵ entregue na primeira e última sessão ao *coachee*, que por sua vez entregou uma cópia do mesmo para resposta a dois subordinados e a um superior perfazendo um total de quatro questionários. Este questionário foi desenvolvido pela MEDSKILLS e apresenta um total de vinte questões focadas em exemplos de possíveis comportamentos e/ou diárias no local de trabalho. Em seguida, os intervenientes deveriam assinalar através de uma escala de 1 a 4 (sendo que 1 representa Nunca e 4 Sempre) a frequência com que os mesmos ocorrem.

¹⁴ Vide Anexo 3.

¹⁵ Vide Anexo 6.

3. Atividades desenvolvidas no período de estágio no Departamento de Desenvolvimento e Formação da Câmara Municipal de Lisboa

Relativamente às atividades desenvolvidas durante o período de estágio no DDF é possível apontar dois grupos de tarefas essenciais – um de teor ativo e outro de teor passivo. O primeiro grupo assume o acompanhamento de toda a metodologia inerente ao PAF 2015, ou seja, o conhecimento de todas as fases de desenvolvimento do ciclo formativo. O segundo grupo é respeitante à participação no desenvolvimento do Projeto *Cool* - “Projeto de Avaliação e Desenvolvimento de Colaboradores da Administração Pública: *Executive Coaching*” no que diz respeito ao tratamento e apresentação de dados estatísticos relativos aos questionários distribuídos para a Avaliação 360º, bem como à elaboração de um questionário de avaliação da formação Projeto *Cool* distribuído ao formando / *coachee*.

Importa salientar que as atividades foram iniciadas com uma socialização e integração no DDF. Este processo foi realizado principalmente através da supervisão por parte da coorientadora Dr.^a Helena Cordeiro, pela socialização com os restantes colaboradores, pelo conhecimento do ambiente do local de trabalho e pela leitura e interiorização do *Processo de Renovação da Acreditação da Câmara Municipal de Lisboa*, utilizado como um Manual de Acolhimento que permite perceber a cultura, estrutura, visão, missão, objectivos, entre outros aspetos inerentes à organização.

As tarefas realizadas no DDF passaram em primeiro lugar pelo conhecimento de todos os aspetos inerentes ao trabalho realizado no departamento, nomeadamente ao nível da atividade formativa. A interiorização dos diferentes tipos de formação desenvolvidos permitiu uma preparação para participar ativamente na formação interna dos recursos humanos da CML.

O acompanhamento desta formação apresentou uma tarefa essencial, a participação na finalização do PAF 2015, na medida em que o início do estágio no DDF colmatou com as datas finais para a apresentação do PAF. Desta feita, o momento mais relevante a este nível foi a participação na primeira reunião de NAF do ano de 2015, onde foi apresentada a proposta para o plano, bem como todos os dados inerentes à metodologia para o desenvolvimento do mesmo.

Esta metodologia assumiu o LNF realizado aos trabalhadores da CML, que permitiu perceber as escolhas destes no que diz respeito às áreas de formação, à sua modalidade (B-

learning, presencial ou outra), horário (laboral ou pós-laboral), frequência (número de vezes por semana), número total de participantes, número de ações por área de formação, número de participantes por área e os custos das mesmas. Por fim, foi possível a construção de tabelas discriminatórias do número total de participantes para cada área / curso que permitem a finalização do PAF e conseqüente colocação em prática da formação interna dos recursos humanos da CML.

Por sua vez, a participação no Projeto *Cool* passou não só pelo conhecimento da estruturação do mesmo, mas também pela análise estatística dos questionários de Avaliação 360° entregues na primeira sessão pelos *coachs* externos e internos aos *coachees*.

Desta feita, foram analisados através do programa *Excel* as respostas aos questionários de oito *coachees*¹⁶, que após tratamento nas instalações do DDF eram enviados para os respetivos *coachs* (externos ou internos) de modo a receber *feedback*. Posteriormente, as respostas foram apresentadas graficamente na primeira Conferência Nacional de *Coaching* em Lisboa, pelos *coachs* externos envolvidos no projeto. Esta apresentação surge para demonstrar os resultados obtidos com a primeira formação de *Executive Coaching* a ocorrer na administração pública portuguesa.

A elaboração do questionário de avaliação da formação¹⁷ surgiu por iniciativa da autora do presente relatório, e teve como principal objetivo perceber qual a perceção do formando / *coachee* relativamente à mesma. Assim, e tendo em conta o modelo de avaliação utilizado pela CML, o questionário pretende avaliar o impacto da formação no *coachee*.

A sua estrutura passa por quatro grupos de questões essenciais que assentam por ordem, na satisfação global do *coachee* com as sessões de *coaching*, no impacto das sessões no desenvolvimento pessoal e profissional do *coachee*, na satisfação deste com a relação desenvolvida com o *coach* e na opinião pessoal do *coachee* face aos aspetos positivos e negativos da formação, bem como sugestões de mudança a apontar.

De modo a comprovar a aplicação e funcionalidade do questionário desenvolvido, este foi aplicado a dois *coachees* envolvidos no projeto no mês de Setembro de 2015. Apesar do projeto ainda não se encontrar finalizado, existiu a disponibilidade por parte do DDF para testar o mesmo, de forma a perceber o impacto da formação no formando até ao momento.

¹⁶Visto ser um questionário inserido em contexto de Avaliação 360°, cada *coach* entregou um total de quatro questionários aos *coachees*. Assim, um deles deveria ser respondido pelo *coachee*, e os restantes três entregues a dois subordinados e um superior do mesmo.

¹⁷Vide Anexo 8.

Posteriormente, o questionário será aplicado a todos os *coachees* envolvidos após a conclusão do projeto, sendo as suas respostas analisadas pelo DDF. A análise das mesmas irá aferir a continuação ou a paragem do projeto, mediante o *feedback* por parte dos alvos do mesmo.

3.1. Questionário de Avaliação da Formação Projeto Cool – Resultados

Neste caso, o questionário foi aplicado a dois *coachees* do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 40 e 60 anos, licenciadas, com categoria profissional de técnica superior e integrantes da CML há 10 anos ou mais.

No que toca às respostas provenientes das duas *coachees* é possível admitir que no primeiro grupo de questões – Satisfação com a formação - existiu um *feedback* positivo perante as sessões de *coaching*. Os resultados demonstraram que em termos globais a formação agradou bastante, que os objectivos estipulados foram alcançados, que esta correspondeu às expectativas iniciais, que recomendariam a mesma a outros colegas e que o principal motivo pela qual existiu a escolha na participação foi a melhoria do desempenho.

As respostas ao segundo grupo – Impacto da formação – demonstraram que ambas consideraram as sessões positivas para o seu desenvolvimento pessoal e profissional e por isso aplicáveis no contexto laboral e pessoal. No entanto, sublinharam que o número de sessões deveria ser maior. Em termos de competências, é notável que, para uma das *coachees*, as sessões foram pouco eficazes no desenvolvimento da comunicação, liderança, gestão e pensamento criativo e bastante eficazes no desenvolvimento para uma atitude positiva e na resolução de problemas organizacionais. Por sua vez, a outra *coachee* considerou as sessões pouco eficazes no desenvolvimento da gestão, bastantes eficazes no desenvolvimento da comunicação, liderança, pensamento criativo e resolução de problemas organizacionais e muito eficazes no desenvolvimento da atitude positiva.

O terceiro grupo de questões – Satisfação com o formador – mostra que ambas as *coachees* consideraram o *coach* eficaz na transmissão dos objectivos, claro e motivador, ao mesmo tempo que permitiu o desenvolvimento enquanto incentivou para a autodescoberta e autoaprendizagem. Deste modo, a relação entre *coach* e *coachee* é sublinhada por ambas como bastante eficaz.

Por último, o quarto grupo foi respondido apenas por uma das *coachees* que identificou como ponto negativo nas sessões o facto de serem diminutas, e como ponto positivo o facto de terem permitido um “*refresh* da intervenção em *coaching* e da sua aplicabilidade em contexto laboral”. A mesma referiu ainda que uma das alterações necessárias à formação seria a implementação de sessões práticas de *coaching*.

3.2. Atividades realizadas no DDF à luz do Enquadramento Teórico

A estratégia de formação do DDF visa ligar as necessidades profissionais e pessoais de modo a maximizar o desempenho dos trabalhadores. Desta feita, a formação para o desenvolvimento do DDF visa a aquisição de conhecimento, capacidades, atitudes e comportamentos exigidos ao exercício da função, ao mesmo tempo que reflete valências de desenvolvimento pessoal do indivíduo.

Como o próprio lema associado ao PAF de 2015 indica “Formar é mudar”, sendo inerente a transformação, mudança e inovação das competências. Sem esta estratégia vinculada à formação do DDF, não seria possível adaptar os recursos humanos face às mudanças estruturais e de emprego, ao mesmo tempo que é cultivado um clima de aprendizagem constante.

A metodologia do PAF de 2015, alicerçada à estratégia anteriormente referida, seguiu um desenvolvimento equivalente à descrita no primeiro capítulo do relatório. Esta é iniciada no LNF com a valorização profissional e pessoal do trabalhador, passa pelo seu desenho e conceção face às necessidades individuais e organizacionais indicadas e termina na sua avaliação baseada no Modelo de Kirkpatrick. A implementação deste permite não só a melhoria do desempenho dos recursos humanos da CML, através da actuação ao nível das necessidades e competências dos mesmos, mas também uma adaptação da organização ao contexto de reorganização administrativa vigente.

Mediante o PAF de 2015 surge o Projecto *Cool* com o objectivo de desenvolver competências de *ExecutiveCoaching* a determinados trabalhadores da CML, de modo a maximizar o desempenho, mas também a fomentar a auto-consciência e aprendizagem. Assim, o projecto encontra-se aliado à estratégia de formação vigente, na medida em que desenvolve as competências e prepara a organização para o contexto externo de competitividade e para as mudanças estruturais. Assente na melhoria de competências

inerentes a cargos de topo e de chefias, o Projecto *Cool* passou pelas fases geralmente ocorrentes em todas as relações de *coaching*, apresentando a especificidade de ter como intervenientes *coachs* internos do DDF demonstrando a aposta da CML no capital humano e intelectual que já apresenta.

As relações entre *coach* e *coachee* inerentes ao projecto passaram pelo estabelecimento formal da relação, pela criação de uma parceira de confiança e motivação e pela comunicação centrada na fixação de objectivos através de ferramentas como a Roda da Vida. É importante referir que estes objectivos são discutidos entre os dois intervenientes da sessão, mas alcançados através da busca individual do *coachee*.

O questionário de Avaliação 360° foi também uma das ferramentas utilizadas de modo a perceber as atitudes e comportamentos do *coachee* face ao exercício diário da sua função. Percebendo quais os factores mais presentes na vida diária do mesmo, é também possível perceber quais os pontos positivos e negativos inerentes à esfera profissional do *coachee* e desta forma colocar em prática estratégias de desenvolvimento pessoal e profissional. Sendo este um questionário de Avaliação 360°, foi também respondido por dois subordinados e um superior, implicando uma noção mais abrangente de toda a esfera profissional que rodeia o *coachee* e deste forma orientar a estratégia de *coaching* não só para o indivíduo, mas tendo em conta toda a hierarquia inerente à sua função.

Por último, a elaboração do questionário de avaliação da formação Projecto *Cool* teve por base teórica o Modelo de Avaliação utilizado pelo DDF (Modelo de Kirkpatrick) assumindo um pouco de todos os níveis inerentes ao mesmo (Reações, Aprendizagem, Comportamento e Resultados) de modo a criar uma cadeia de impacto perante os mesmos, e desta forma obter conclusões mais abrangentes face ao impacto da formação.

4. Conclusão

A experiência profissional e pessoal proveniente do estágio realizado no DDF permitiu perceber a importância da formação no desenvolvimento da organização, através do desenvolvimento dos recursos humanos.

O PAF de 2015 demonstra o investimento por parte da CML nos trabalhadores, através da implementação de estratégias de desenvolvimento de competências para a maximização do desempenho, ao mesmo tempo que tem em conta as necessidades individuais de cada um.

Por sua vez, o projecto associado à formação em *Executive Coaching* sublinha a actuação da organização face ao desenvolvimento das competências, nomeadamente em termos de liderança, bem como na adaptação e transformação da própria CML em relação ao contexto de competitividade associado ao maior impacto do *coaching* em termos organizacionais.

Mediante os resultados do questionário de avaliação do Projecto *Cool*, testado por duas das *coachees* participantes no mesmo, é possível admitir de um modo geral um *feedback* positivo. No que diz respeito à satisfação com a formação ambas as *coachees* apontaram a melhoria de desempenho como o factor essencial para a participação no mesmo, bem como uma mais-valia em termos da esfera pessoal e profissional.

O impacto da formação demonstrou lacunas em termos de competências, ou seja, na sua maioria as competências inicialmente estipuladas pelo DDF com maior foco de desenvolvimento não alcançaram o resultado esperado. A relação entre *coach* e *coachee* foi considerada positiva, significando que a mesma foi baseado numa interacção motivadora e transformadora, ao mesmo tempo que permitiu o auto-desenvolvimento e a auto-aprendizagem do formando. Importa ainda referir que ambas as *coachees* consideraram as sessões em número diminuto, demonstrando que existe uma predisposição de ambas para um maior número de sessões.

Em suma, para além da validação positiva face ao questionário é também possível assumir que se as respostas dos restantes *coachees* fossem semelhantes àqueles que responderam ao questionário, o *feedback* face ao projecto seria positivo. Desta feita, o mesmo teria continuação, mas com algumas modificações no que diz respeito ao nível do desenvolvimento de competências e número de sessões.

No que diz respeito às limitações do presente estudo, aponto três fatores relevantes. Em primeiro lugar, o período temporal do estágio realizado não permitiu um aprofundamento prático em termos da atividade formativa desenvolvida no DDF, ou seja, apesar de ter sido notável o aprofundamento teórico, não existiu tempo para uma participação ativa nas atividades em curso no departamento.

Em segundo lugar, o facto de não ter sido possível participar presencialmente nas sessões de *coaching* tornou o estudo maioritariamente focado em aspetos teóricos inerentes à organização do Projeto *Cool*.

Por fim, o facto do Projeto *Cool* surgir como o primeiro a utilizar o *coaching* executivo como forma de desenvolvimento dos recursos humanos na administração pública portuguesa levou a lacunas em termos de comparação com outros projetos, bem como em termos de revisão da literatura focada no tema.

5. Bibliografia

- Baron, L., & Morin, L. (2009). The Coach-Coachee Relationship in Executive Coaching: A Field Study. *Human Resource Development Quarterly* , Vol. 20, pp. 85-106.
- Barrosa-Pereira, A. (2007). *Coaching em Portugal - Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bilhim, J. A. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Caetano, A., & Vala, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A. (2007). *Avaliação da Formação - Estudos em Organizações Portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Câmara Municipal de Lisboa. (2009). *Processo de Renovação da Acreditação da Câmara Municipal de Lisboa*. Documento interno do Departamento de Desenvolvimento e Formação.
- Câmara Municipal de Lisboa. (2015). *Projecto de Coaching na Câmara Municipal de Lisboa*. Documento interno do Departamento de Desenvolvimento e Formação.
- Câmara Municipal de Lisboa. (s.d.). *Plano de Formação 2015*. Obtido em 24 de Março de 2015, de Portal Intranet da Câmara Municipal de Lisboa: http://intranet.cmlisboa.net/fileadmin/PORTAL_INTRA/areaRecursosHumanos/Desenvolvimento_e_Forma%C3%A7%C3%A3o/Plano_de_Formacao_2014__folheto_03.pdf
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Catalão, J. A., & Penim, A. T. (2009). *Ferramentas de Coaching*. Lisboa: LIDEL.
- Coaching, A. -A. (2009). *O que é o Coaching*. Obtido em 27 de Abril de 2015, de APCOACHING - Associação Portuguesa de Coaching: <http://www.apcoaching.pt/pt/go/o-que-e-o-coaching>.
- Correira, S. J. (2012). *“Coaching” – Influência no Desenvolvimento Pessoal e Profissional*. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Instituto Superior de Línguas e Administração, Vila Nova de Gaia.

- Cunha, M; Rego, A; Cunha, R; Cardoso, C; Marques, C; & Gomes, J. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gower. (1999). *Gower Handbook of Training and Development*. Gower Publishing Limited: Inglaterra.
- Grant, A. M. (25 de Junho de 2013). The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change. *Journal of Change Management* , Vol. 14, nº. 2, pp. 1-23.
- Hudson, F. M. (1999). *The Handbook of Coaching*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Koortzen, P., & Oosthuizen, R. M. (2010). A Competence Executive Coaching Model. *SA Journal of Psychology* , pp. 1-11.
- Marc, E., Locqueneux, J. G., & Arrivé, J. Y. (1995). *Guia de Métodos e Práticas em Formação* . Lisboa: Horizontes Pedagógicos.
- Noe, R. A. (s.d.). *Employee Training & Development*. E.U.A.: McGraw-Hill International Edition.
- Owen, K. Q., Mink, O. G., & Mink, B. P. (1993). *Developing high-performance people: The art of coaching*. Reading : Addison-Wesley.
- Peretti, J.-M. (1998). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Roscoe, J. (1995). Analysis of Organizational Training Needs. In S. Truelove, *The Handbook of Training and Development* (pp. 50-78). E.U.A: Blackwell Publishers.
- Roscoe, J. (1995). Learning and Training Design. In S. Truelove, *The Handbook of Training and Development* (pp. 50-78). E.U.A: Blackwell Publishers.
- Tracey, W. R. (1992). *Designing Training and Development Systems*. Estados Unidos da América: AMACOM.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Peretti, J-M., Bayad, M., Alis, D., Chevalier, F. (2001). *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Vieira, A. (2013). *Coaching: Características do coach e benefícios do Coaching para o cliente*. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos) – Instituto Politécnico do Porto, Vila do Conde.
- Wise, P. S., & Voss, L. S. (1 de Janeiro de 2002). *The Case for Executive Coaching*. Obtido em 16 de Agosto de 2015, de International Coaching Federation: <http://coachfederation.org/about/article.cfm?ItemNumber=2306&RDtoken=50579&userID=>

Anexos

Anexo 1

Tabela 3. Competências do *coach* segundo a *International Coach Federation* Portugal.

Grupo de competências	Competências
A. Definição da fundação	1. Reunião das diretrizes de Éticas e Padrões Profissionais;
	2. Estabelecer Acordo de <i>Coaching</i> ;
B. Cocriação da relação	3. Estabelecer confiança e intimidade com o cliente;
	4. Presença de <i>Coaching</i> ;
C. Comunicação eficaz	5. Escuta Ativa;
	6. Perguntas poderosas;
	7. Comunicação direta;
D. Facilitar a aprendizagem e resultados	8. Conscienlização;
	9. Planeamento de ações;
	10. Planeamento e estabelecimento de metas;
	11. Gerir o progresso e responsabilização do cliente;

Fonte. Vieira, 2013.

Anexo 2

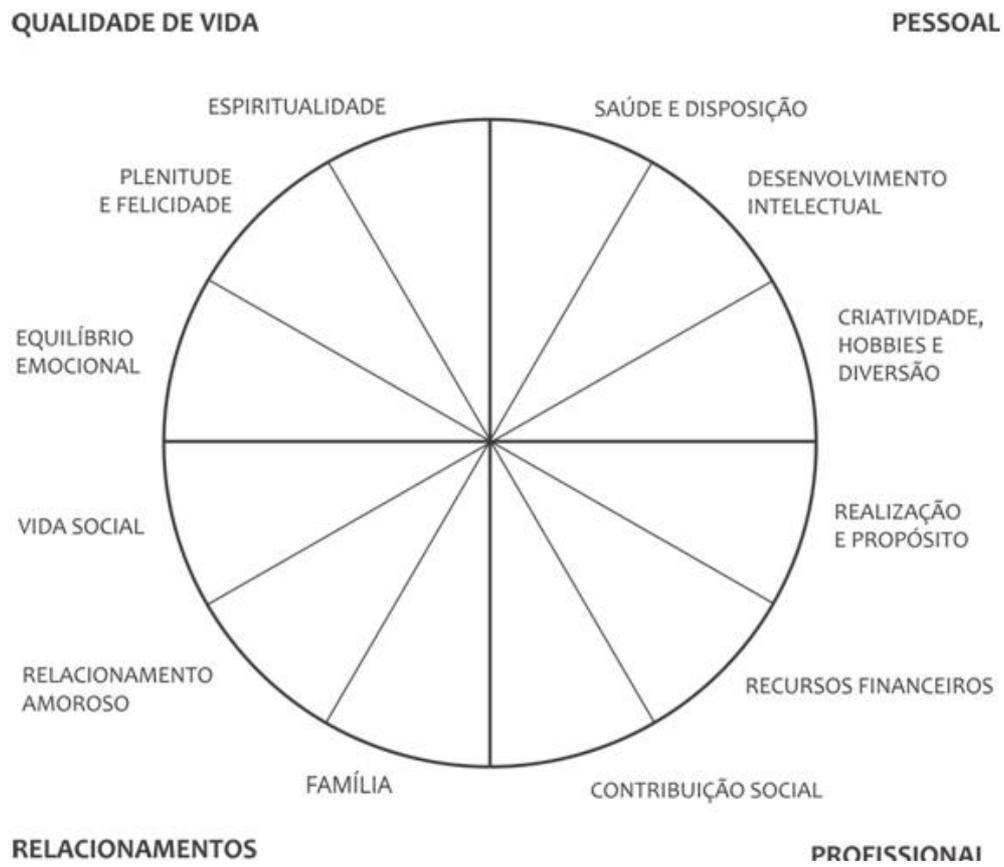
Tabela 4. Razões chave para a utilização de *Executive Coaching*.

	Mudanças Intrapessoais	Mudanças Interpessoais	Mudanças Organizacionais
Foco no Desenvolvimento	<p>(1). Aumentar o uso da inteligência emocional;</p> <p>(2). Aumentar o nível de <i>skill</i> e conhecimento necessário para as mudanças no contexto de negócio;</p> <p>(3). Conseguir o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal para alcançar o bem-estar.</p>	<p>(1). Desenvolver competências de liderança e gestão;</p> <p>(2). Assegurar o sucesso de líderes que se encontram no início da sua posição;</p> <p>(3). Desenvolver capacidades de modo a alcançar uma relação de feedback ideal;</p> <p>(4). Apoiar os objectivos e desafios na liderança de mulheres e minorias.</p>	<p>(1). Coordenar e assegurar envolvimento no planeamento de sucessões;</p> <p>(2). Maximizar o desenvolvimento do potencial do maior número de colaboradores;</p> <p>(3). Aumentar a capacidade de revisão da estratégia de negócio e envolver um maior número de indivíduos nos processos de mudança causados pela globalização, tecnologia e fusões corporativas.</p>
Foco na Resolução de Problemas	<p>(1). Apoiar o executivo no foco dos seus objectivos;</p> <p>(2). Prevenir o desalinhamento do executivo perante novos ambientes;</p> <p>(3). Reduzir o nível de <i>stress</i> ou de outros fatores emocionais que afetem negativamente o desempenho.</p>	<p>(1). Reter talento e reduzir o <i>turnover</i> causado por fraca liderança;</p> <p>(2). Reduzir o conflito que interfere com a colaboração entre executivos;</p> <p>(3). Eliminar o ‘<i>gap</i>’ existente nas competências de liderança.</p>	<p>(1). Remover obstáculos, como a resistência executiva, que oponham a implementação de estratégias ou objectivos;</p> <p>(2). Ultrapassar medos ou mal-estar;</p> <p>(3). Eliminar obstáculos que se oponham ao sucesso em executivos que vão ocupar novos postos.</p>

Fonte. Wise & Voss, 2002.

Anexo 3

Figura 2. Roda da vida.



Fonte. Documento interno da Câmara Municipal de Lisboa, 2015.

Anexo 4

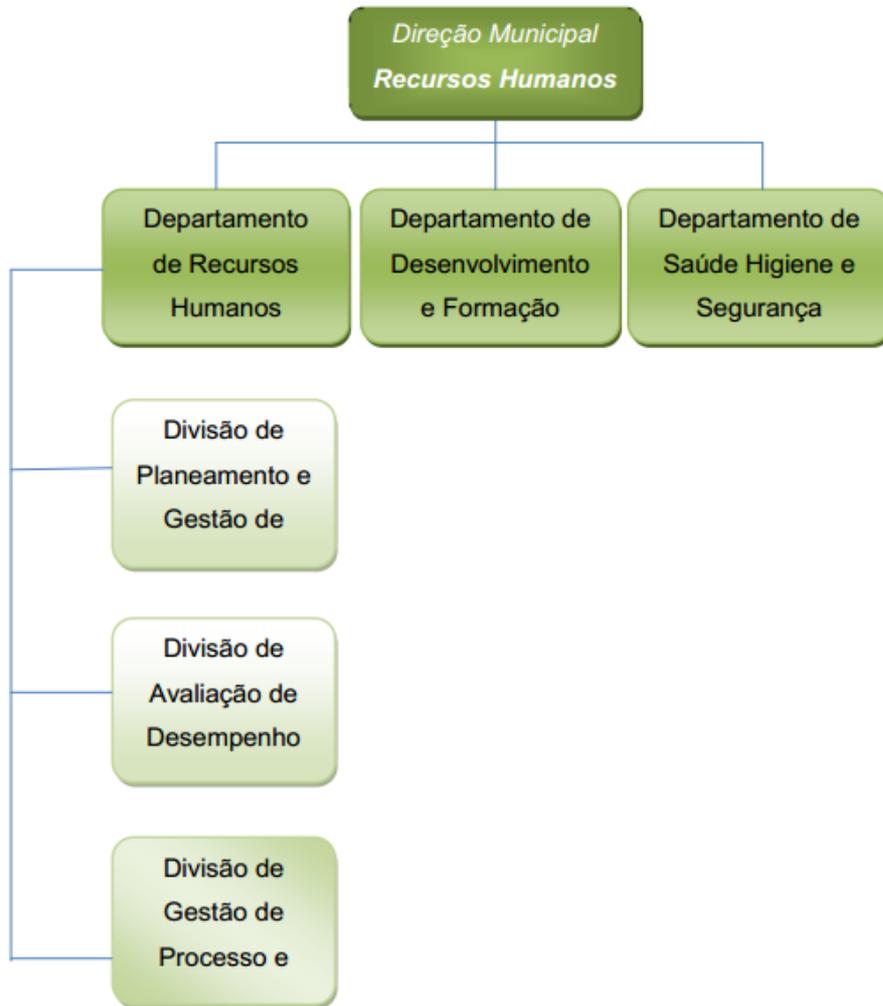
Figura 3. Organograma da Câmara Municipal de Lisboa.



Fonte. Documento interno da Câmara Municipal de Lisboa, 2013.

Anexo 5

Figura 4. Organograma da Direção Municipal de Recursos Humanos.



Fonte. Processo de Renovação da Acreditação da Câmara Municipal de Lisboa, 2009.

Anexo 6

Figura 5. Questionário utilizado para a Avaliação 360° no Projeto Cool.

Como me caracterizo no dia-a-dia da minha função...

Leia com atenção as afirmações abaixo descritas e, tomando em consideração o exercício diário da sua função, indique a sua percepção da frequência com que costuma praticar estes comportamentos e/ou atitudes. Para o efeito utilize a escala de 1 – nunca; 2 – poucas vezes; 3 – bastantes vezes e 4 – sempre. Caso considere que a afirmação não se aplica ao âmbito da sua função/ atividade diária, por favor assinale com N/A – Não aplicável.

No âmbito do exercício diário da minha função...	1- Nunca	2 - poucas vezes	3- bastantes vezes	4 - Sempre	N/A
Delego tarefas de forma eficiente e asseguro o desenvolvimento do fluxo de trabalho da equipa.					
Estimulo e mantenho uma atitude positiva, tendo confiança para assumir novas responsabilidades no trabalho, ultrapassando constrangimentos.					
Consiço o envolvimento de todos na concretização de objetivos comuns.					
Demonstro disponibilidade e interesse em conhecer os elementos da equipa em que me insiro (competências e motivações), apoiando e incentivando o seu auto desenvolvimento.					
Transmito de forma simples, clara e objetiva mensagens orais ou escritas, adequando a linguagem verbal e/ou não verbal às diferentes audiências/interlocutores e contextos.					
Ajudo os membros da minha equipa a pensar e a aprender com os erros, desilusões e contrariedades, e encorajo-os a apresentar sugestões de melhoria.					
Respondo, de forma saudável e produtiva, a circunstâncias de adversidade.					
Valorizo as contribuições de todos os membros da equipa, compreendendo as necessidades individuais e fomentando um ambiente de trabalho agradável.					
Dou feedback de forma clara, frontal e construtiva.					
Mantenho os colegas e a chefia informados, nos prazos certos, relativamente a “issues” encontrados e aos progressos da sua atividade.					
Organizo o meu trabalho de forma eficaz, gerindo o meu tempo em função das prioridades.					
Contribuo para a motivação dos demais com a minha energia e entusiasmo, mesmo perante as contrariedades.					
Mobilizo os colaboradores e coordeno as atividades das equipas de trabalho, antecipando, planeando e organizando tarefas, com vista ao alcance de objetivos comuns.					
Encorajo os elementos da equipa a assumir plenamente a responsabilidade pelo seu trabalho apoiando-os a atingir o seu máximo potencial.					
Cultivo, de forma sistemática, um clima de participação e comunicação entre equipa(s) e organização em geral.					
Delego de acordo com o potencial de cada colaborador, confiando e aceitando as diferenças nas formas de trabalhar.					
Estabeleço e mantenho relações de confiança, procurando compreender os comportamentos, as opiniões e necessidades de cada um, demonstrando empatia.					

Promovo/crio um ambiente de interajuda, cooperação e motivação para o trabalho.					
Manifesto capacidade para escutar atentamente as necessidades dos outros, reconhecendo necessidades individuais e incentivando o desenvolvimento.					
Ouçó/compreendo as mensagens/perspetivas e os sinais transmitidos pelos diferentes interlocutores, demonstrando abertura e recetividade às boas e às más notícias.					

Fonte. Documento interno da Câmara Municipal de Lisboa, 2015.

Anexo 7

Figura 6. Questionário de Avaliação da Formação – Formando.



QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO– FORMANDO PROJECTO COOL

Conhecer a sua opinião é importante para nós!

Queremos melhorar cada vez mais os nossos serviços formativos, por isso gostaríamos que colaborasse connosco respondendo a este questionário.

O preenchimento deste questionário destina-se ao acompanhamento da eficácia da formação ministrada pela CML/DMRH/DDF, visando o impacto que a formação teve no seu desenvolvimento pessoal e profissional.

A sua opinião é muito importante para melhorarmos os nossos serviços. Pedimos-lhe, por favor, que responda às questões com a máxima sinceridade, só assim será possível a CML oferecer-lhe um serviço de qualidade.

Agradecemos desde já a sua colaboração.

O presente questionário está inserido no contexto de Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa. Apresenta como principal objetivo a avaliação da satisfação e do impacto do Projeto *Cool* - “Projeto de Avaliação e Desenvolvimento de Colaboradores da Administração Pública: *Executive Coaching*”, de modo a conhecer as perceções dos formandos face a esta formação.

O questionário é anónimo, sendo que todos os dados são confidenciais e utilizados apenas para fins académicos.

Muito Obrigada pela sua colaboração.

1. Satisfação com a formação

1.1. Globalmente a formação agradou-lhe?

Assinale numa escala de 1 a 5, onde 1 representa Nada e 5 Muito.

Nada

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Muito

1.2. Indique o motivo pelo qual decidiu frequentar a formação.

Assinale o que considerar mais importante.

- Aquisição de novas competências
- Melhoria do desempenho profissional
- Desenvolvimento pessoal
- Outra (indique qual): _____

1.3. Os objetivos estipulados foram alcançados?

Assinale uma das seguintes respostas.

- Sim
- Não
- Não sabe/ Não responde

1.4. A formação correspondeu às suas expectativas iniciais?

Assinale uma das seguintes respostas.

- Sim
- Não
- Não sabe/ Não responde

1.5. Recomendaria esta formação a outros colegas?

Assinale uma das seguintes respostas.

- Sim
- Não
- Não sabe/ Não responde

2. Impacto da formação

2.1. A formação foi útil para o seu desenvolvimento pessoal?

Assinale uma das seguintes respostas.

- Sim
- Não
- Não sabe/ Não responde

2.2. Considera que a formação teve impacto positivo no seu desempenho profissional?

Assinale uma das seguintes respostas.

- Sim
- Não
- Não sabe/ Não responde

2.3. Indique a sua opinião face à eficácia da formação no desenvolvimento das competências abaixo indicadas.

Assinale numa escala de 1 a 4, onde 1 representa Nada eficaz e 4 Muito eficaz.

	1	2	3	4
Comunicação				
Atitude Positiva				
Liderança				
Gestão				
Pensamento Criativo				
Resolução de problemas organizacionais				

2.4. Considera que os resultados da formação são aplicáveis no seu contexto laboral e pessoal?

Assinale numa escala de 1 a 5, onde 1 representa Nada aplicável e 5 Muito aplicável.

Nada aplicável

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Muito aplicável

2.5. Considera o número de sessões recebidas suficiente para o alcance dos objetivos estipulados?

Assinale uma das seguintes respostas.

- Sim
- Não
- Não sabe/ Não responde

2.5.1. Se respondeu não à pergunta anterior, por favor justifique. Se assinalou outra resposta, passe para a questão 3.1.

3. Satisfação com o formador

3.1. O formador foi eficaz na transmissão dos objetivos da formação?

Assinale uma das seguintes respostas.

- Sim
- Não
- Não sabe/ Não responde

3.2. Em que medida a relação entre formador e formando foi eficaz?

Assinale numa escala de 1 a 4, onde 1 representa Nada eficaz e 4 Muito eficaz.

Nada eficaz

- 1
- 2
- 3
- 4

Muito eficaz

3.3. O formador foi claro nas intervenções realizadas?

Assinale uma das seguintes respostas.

- Sim
- Não
- Não sabe/ Não responde

3.4. O formador foi motivador?

Assinale uma das seguintes respostas.

- Sim
- Não
- Não sabe/ Não responde

3.5. Em que medida o formador permitiu o seu desenvolvimento, ao mesmo tempo que o incentivou à autoaprendizagem e autodescoberta.

Assinale numa escala de 1 a 5, onde 1 representa Nada e 5 Muito.

Nada

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Muito

4. Por fim, responda às seguintes questões.

4.1. Aponte o(s) principal(is) ponto(s) positivo(s) e negativo(s) que sentiu durante a formação.

Ponto(s) Positivo(s)	Ponto(s) Negativo(s)

4.2. Se considera necessário, aponte quais as principais alterações que colocaria em prática na formação.

5. Dados de caracterização

5.1. Sexo

- Feminino
 Masculino

5.2. Idade

5.3. Grau de instrução

- Até ao 12º ano de escolaridade
 Curso Técnico-Profissional
 Licenciatura
 Mestrado ou Doutoramento

5.4. Categoria

- Técnico(a) Superior
- Coordenador(a) Técnico(a)
- Chefe de Divisão
- Diretor(a) de Departamento
- Diretor(a) Municipal
- Outra: _____

5.5. Há quantos anos trabalha na Câmara Municipal de Lisboa?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 a 2 anos
- Entre 3 a 9 anos
- 10 anos ou mais

Muito obrigada pela sua colaboração.