



A Influência do Coaching nas Negociações Informais: um Estudo de Caso numa Empresa Hoteleira do Norte do País

Inês Isabel Lopes da Rocha

Vila Nova de Gaia

2021

Tese de Mestrado apresentada ao Instituto Politécnico de
Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para a obtenção
do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos realizada
sob a orientação do Prof. Doutor Ricardo Bessa Moreira.



INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

(Título da Dissertação)

(Nome do Aluno)

Aprovado em/..../.....

Composição do Júri

Prof. Doutor Carlos Miguel Oliveira

Presidente (Nome)

Prof. Doutor Orlando Petiz

Arguente (Nome)

Prof. Doutor Ricardo Bessa Moreira

Orientador/a (Nome)

Coorientador/a (Nome)

Vila Nova de Gaia
2021

RESUMO

INÊS ISABEL LOPES DA ROCHA: A influência do coaching nas negociações informais: um estudo de caso numa empresa hoteleira do norte do País
(Sob orientação do Prof. Doutor Ricardo Manuel Magarinho Bessa Moreira)

Atualmente, as organizações pretendem otimizar ao máximo o potencial dos seus colaboradores para conseguir obter um nível ideal de produtividade. Para que seja possível o alcance desses resultados, as chefias têm apostado na formação de *coaching*, que visa o desenvolvimento de colaboradores mais empoderados e motivados, para que se consiga obter eficiência organizacional. O *coaching* é visto como uma ferramenta que potencia as competências, o conhecimento, o talento humano e, por consequência, melhora a produtividade das organizações.

A presente tese estudou o impacto do *coaching* nas negociações informais. O estudo descreveu a evolução do coaching, enquanto processo, analisou o *coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal, profissional e a sua contribuição nas organizações. Pretendeu-se entender o impacto que o coaching pode ter na influência das negociações informais, um estudo exploratório, probabilístico, fundamentado numa análise de conteúdo, através de uma análise qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas, feitas a 8 participantes da área de hotelaria. Procurou-se aferir -, através deste instrumento qualitativo, de pendor fenomenológico e de cariz exploratório (probabilístico), com recurso a um guião semiestruturado e com uma amostra de conveniência -, qual a opinião dos entrevistados em relação ao *coaching* como prática de desenvolvimento de Recursos Humanos, bem como o facto de esta técnica poder constituir-se como uma vantagem na gestão de equipas e eficiência organizacional. Com base nas respostas dos entrevistados, demonstrou-se que o *coaching* influencia as negociações informais nas organizações, indo-se, na globalidade, ao encontro da natureza das hipóteses/questões levantadas.

Após finalizadas as entrevistas, seguiu-se a categorização da informação. As várias categorias expostas foram, num todo, de encontro do que está escrito na literatura. Através do presente estudo é possível verificar que o *coaching* tem influência nas negociações informais.

Palavras-chave: coaching, ferramentas, negociações, Recursos Humanos.

ABSTRACT

INÊS ISABEL LOPES DA ROCHA: The influence of coaching in informal negotiations: study of case a hotel company in the north of the Country (Under orientation of Prof. Dr. Ricardo Manuel Magarinho Bessa Moreira)

Nowadays, organizations want to optimize the potential of their employees to achieve an optimal level of productivity. To achieve these results, managers have been investing in coaching, which aims to develop more empowered and motivated employees, in order to achieve organizational effectiveness. Coaching is seen as a tool that enhances skills, knowledge, and human talent and, consequently, improves the organizations' productivity.

This thesis studied the impact of coaching on informal negotiations. The study described the evolution of coaching, as a process, analyzed coaching as a tool for personal and professional development and its contribution in organizations. It aimed to understand the impact that coaching can have in influencing informal negotiations, an exploratory, probabilistic study, based on a content analysis, through a qualitative analysis by means of semi-structured interviews, made to 8 participants from the hospitality area. The aim of this phenomenological and exploratory (probabilistic), qualitative instrument, using a semi-structured script and a convenience sample, was to ascertain the interviewees' opinion about coaching as a Human Resources development practice, as well as the fact that this technique may be an advantage in team management and organizational effectiveness. Based on the interviewees' answers, it was shown that coaching influences informal negotiations in organizations, thus meeting, on the whole, the nature of the hypotheses/questions raised.

After the interviews were completed, categorization of the information followed. The various categories exposed were, on the whole, in line with what is written in the literature. Through the present study it is possible to verify that coaching has an influence on informal negotiations.

Keywords: Coaching, Tools, Negotiations, Human Resources.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer ao professor Ricardo Bessa Moreira, por me ter aceitado neste último trabalho de dissertação, pela sua disponibilidade e partilha de conhecimento, atenção e apoio durante todo o processo.

Agradeço ao Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia (ISLA), pela oportunidade da realização do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, a todos professores, técnicos e auxiliares que contribuíram para a minha formação.

Agradeço às minhas amigas Filipa Moreira e Sofia Alves por me motivarem a nunca desistir.

Quero também agradecer, ao meu namorado, Marcos Coelho que, para além do apoio, paciência e admiração, teve sempre um papel motivador e de conforto.

Um agradecimento especial ao meu irmão, Miguel Rocha, por me dar sempre força e motivação na minha vida.

E claro, aos meus pais, por todo o suporte que me deram neste percurso fantástico que tive o privilégio de viver.

Por último, agradeço a Deus por todas as alegrias, pela saúde e pela força que me concedeu para que conseguisse chegar até aqui.

Índice

Introdução.....	- 1 -
Parte I - Coaching: A Arte e a Ciência ao Serviço da Gestão	- 3 -
1.1.1 Enquadramento histórico-conceptual	- 3 -
1.1.2 O Coaching enquanto processo	- 8 -
1.1.3 As Ferramentas de Coaching.....	- 13 -
1.2 Negociação – À Procura da Eficiência Negocial do Coach	- 18 -
1.2.1 Enquadramento Histórico-conceptual	- 18 -
1.2.2 Dos Conflitos na Gestão à Gestão de Conflitos	- 26 -
1.2.3 Estratégias de Eficácia Negocial nas Organizações	- 33 -
1.3 A Influência do Coaching na Negociação Informal	- 35 -
1.3.1 Do Poder do Coaching ao Coaching com Poder: Perspetivas e Prospetivas.....	- 35 -
1.3.2 O Papel do Coach como Influenciador nas Negociações Informais	- 40 -
Parte II - Estudo Empírico	- 44 -
2.1 – Pressupostos Teórico Metodológicos	- 44 -
2.2 – Hipóteses e Objetivos	- 46 -
2.3 – Amostra e universo	- 48 -
2.3.1 – Caracterização sociodemográfica da amostra.....	- 48 -
2.4 – Instrumento Metodológico	- 50 -
2.4.1 – Análise de Conteúdo.....	- 52 -
Parte III - Discussão de Resultados	- 55 -
3.1 – As ferramentas do coaching na gestão de pessoas	- 55 -
3.2 O coaching e eficácia negocial	- 61 -
3.3. A influência do coach nas negociações informais.....	- 65 -
Conclusões.....	- 69 -
Referências Bibliográficas.....	- 71 -
Tabela das Categorias	80

Índice de Figuras

Figura 1 - Esboço de um processo de coaching.....	11
Figura 2 - Roda da Vida.....	14
Figura 3 - Estádios da ferramenta Grow	16
Figura 4 - Fases da ferramenta CLEAR.....	16

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Linha do Tempo	14
Gráfico 2 - Caracterização dos entrevistados face ao género	45
Gráfico 3 - Caracterização dos entrevistados face à idade.....	46
Gráfico 4 - Caracterização dos entrevistados face às habilitações literárias	47

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Categorias e Dimensões.....	50
--	----

Lista de Abreviaturas

C.R.A – Consciencialização, Responsabilização e Ação

C.L.E.A.R – Contracting, Listening, Exploring, Action e Review

R.O.I – Return on Investment

RH – Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

BUSINESS PARTNER – Parceiro de Negócios

Introdução

A aposta do *coaching* nas organizações veio ajudar a minimizar os obstáculos e aumentar a eficiência e o desempenho dos colaboradores, visto que este, desenvolve estratégias que favorecem o crescimento pessoal e profissional para a concretização de resultados. Esta ferramenta, foca-se em vários pilares como a escuta ativa, a criação de confiança e *rapport*, eliminação de crenças limitadoras, entre outros, para atingir um alto desempenho dos colaboradores, assim como a obtenção da melhoria continua das organizações. Para que a organização consiga atingir as metas traçadas é vantajoso trabalhar com líderes em processos de *coaching*, visto serem facilitadores de processos e gestores de mudanças (Maya & Villamizar, 2014).

Um dos principais desafios que os líderes enfrentam é de exponenciar ao máximo o potencial dos colaboradores (Figueiredo, 2012).

Os conflitos estão presentes em todas as organizações, em determinadas situações, são essenciais, porque bem geridos incentivam a organização a mudanças positivas. É crucial saber gerir conflitos, para que os colaboradores não tenham um ambiente de trabalho hostil e de baixa produtividade (Figueiredo, 2012).

Um ambiente conflituoso de trabalho pode ser seriamente desmotivador, para a maioria das pessoas nele envolvidas e para as que se encontram ao seu redor. Esse ambiente também dificulta o desempenho de alto rendimento, que tende a exigir um esforço maior de equipas comprometidas com a missão, a visão e os valores da organização (Figueiredo, 2012).

A escolha do tema da influência do coaching nas negociações informais, surgiu porque este tema, tem assumido importância e visibilidade crescentes e cada vez mais é uma ferramenta de eleição nas organizações. Deste modo, o que se pretende com esta investigação é ter um melhor esclarecimento sobre o que é o *coaching*, as vantagens da prática de gestão de conflitos, perceber em que medida é que este tem influência nas negociações informais e por consequência a satisfação profissional numa organização.

O presente estudo está organizado em três partes. Na primeira parte, procurou-se perceber o conceito do *coaching*, este enquanto processo, as suas ferramentas, o conceito de negociação, gestão de conflitos, estratégias de eficácia negocial, influência do *coaching* nas negociações informais, o poder do coaching e o papel do *coach* nas negociações informais.

A segunda parte já é referente à metodologia, onde se utiliza como amostra de recolha de dados, entrevistas semiestruturadas a profissionais da área de hotelaria, as hipóteses e os objetivos, assim como a análise de conteúdo.

A terceira parte, é constituída pela análise e discussão de resultados, pelas conclusões que para além de mencionarem algumas limitações do estudo, apontam sugestões de investigação futura.

As mudanças exigem por parte das chefias, uma atuação focada na área da comunicação, no desenvolvimento de competências, a motivação ou adaptação à mudança. A necessidade de aperfeiçoar estratégias de gestão de Recursos Humanos com a estratégia organizacional é cada vez mais fulcral. Deste modo, o desenvolvimento de Recursos Humanos, o qual entende que os colaboradores têm competências, capacidades e talentos únicos, e que estes são essenciais para a criação de valor nas organizações o enorme desafio das organizações é ganhar vantagem competitiva em relação à concorrência e nessa procura o processo de *coaching* constitui-se uma potencial ferramenta no alcance das metas traçadas para as organizações, tornando-se um aliado no processo de desenvolvimento entre a organização e o colaborador (Teodoro & Cruz, 2016).

Parte I - Coaching: A Arte e a Ciência ao Serviço da Gestão

1.1.1 Enquadramento histórico-conceitual

No passado, a cultura na maioria das organizações era muito autoritária, os gestores usavam o desempenho e aprendizagem na base do "comando e controlo". Atualmente, a visão dos gestores está diferente, procuram implementar cada vez mais um estilo facilitador para que as pessoas tenham autonomia, responsabilidade e eficácia nas tarefas a desempenhar (Melo & Rodrigues, 2016).

O *coaching* surge no ano de 469 A.C. com o filósofo Sócrates juntamente com os seus discípulos, tendo como base questionários e escuta ativa para estimular a consciência e reflexão, assim encontrariam por si mesmos as respostas para as suas próprias perguntas. Tendo apenas um único propósito: o desenvolvimento pessoal. Este é o primeiro modelo registado de *coaching* ligado aos negócios. Etimologicamente, a origem da palavra “*coaching*” vem da palavra “carruagem”. A história remonta para os séculos XV e XVI, numa cidade húngara, chamada Kocs, situada a 70 km de Budapeste, onde esses veículos foram aparentemente fabricados pela primeira vez (Melo & Rodrigues, 2016).

Passou a ser muito comum este tipo de carruagem visto que tinha um sistema de suspensão, destacando-se pela sua comodidade em relação às carruagens tradicionais. Esta carruagem começou a chamar-se de *kocsiszek*, ou seja, a carruagem de *kocs*. Desta forma, a palavra *coach* é de origem húngara e destinava-se a um veículo puxado por animais com o intuito de transportar as pessoas de um lugar para o outro. Atualmente, esta prática foi transferida para o âmbito mais ligado às organizações, no desenvolvimento dos indivíduos quer a nível pessoal quer profissional. O *coaching* encoraja o indivíduo a definir metas, a ultrapassar problemas e a transformar crenças limitadoras em atitudes positivas, que levará a um resultado positivo para a resolução dos seus dilemas e conflitos (Downey, 2014).

Coaching é a arte de facilitar o desempenho, a aprendizagem e o desenvolvimento de outro. De acordo com esta frase, vamos começar por interpretar a palavra **desempenho**. O *coaching* ligado aos negócios preocupa-se com o desempenho, com a intenção de melhorá-lo, seja relacionado à execução de uma tarefa ou projeto específico, ou eficácia ou até mesmo eficiência mais generalizada (Downey, 2014).

A **aprendizagem** é outra variável a desenvolver no *coaching* e é tão importante quanto o desempenho, porque, a longo prazo o desempenho futuro da organização depende disso. A diferença entre aprendizagem e **desenvolvimento** é que, embora seja necessário aprender para se desenvolver, este tipo de aprendizagem refere-se a um domínio amplo - como abordar uma tarefa, entender as novas tecnologias - enquanto o desenvolvimento é direcionado, para o crescimento pessoal e maior autoconsciência (Downey, 2014). Depois vem a palavra **facilitar**. Aqui, é mais do que facilitar as coisas, embora seja necessário também. Implica que a pessoa que está a passar pelo processo de *coaching* tenha a capacidade de pensar por si mesma, de ser criativa. Por fim segue-se a **arte**. O *coaching* para além de ser uma ciência, é principalmente uma arte no sentido de que, quando praticado com excelência e empenho, consegue fazer transformações valiosas, a nível pessoal e profissional (Downey, 2014).

Na atualidade o *coaching* é considerado uma das melhores estratégias para o desenvolvimento de competências. É um processo de aprendizagem planeado, que ajuda a estruturar comportamentos adequados, orientado para alcançar os objetivos pretendidos (Magalhães, Neves, & Poínhos, 2018).

Há uma procura cada vez maior pelo *coaching* porque as pessoas vão em busca de se sentirem orgulhosas motivadas na função que desempenham, usando as suas capacidades e talentos no seu expoente máximo, para que assim sejam reconhecidas e se sintam realizadas a nível profissional (Paredes, 2018).

O *coaching* ajuda as pessoas a encontrar as suas soluções, a refletirem e desafiando-as a agirem sobre decisões bem pensadas e não de forma condenadora. O *coaching* faz com que haja um desbloqueio do que está dentro em vez de determinar soluções externas, transformando essas mudanças ao nível pessoal e profissional de forma mais positiva e dinâmica. Vivemos numa era em que é crucial gerir os recursos das organizações e

expectativas dos seus colaboradores de forma controlada e articulada e com as mais elevadas expectativas atuais e futuras do mercado (Magalhães, Neves & Poínhos, 2018).

A produtividade é um foco essencial em organizações sustentáveis num mundo globalizado e competitivo. Para que isso se realize é essencial que a organização possa contar com pessoas e equipas conscientes, competentes, motivadas e disponíveis para maximizar as suas potencialidades, independentemente do nível funcional ou cargo que assumam (Penim & Catalão, 2018).

Krausz, (2016), refere-se ao *coaching* enquanto arte que carece de técnica e prática que permite expandir o conhecimento científico, relativo aos processos de aprendizagem e ao conjunto de fatores socioculturais que atuam num determinado contexto, fator que determina a sua constante mudança. Atualmente, as organizações vivem em permanente mudança que requer uma atenção especial no que respeita ao desenvolvimento dos colaboradores. O plano de atuação centra-se especialmente ao nível da comunicação, motivação pessoal, desenvolvimento de competências e adaptação. Este autor, defende o *coaching* enquanto impulsionador do aperfeiçoamento de competências, visto que estas estão diretamente relacionadas com o desempenho, atingido numa determinada função.

O *coaching* implica que: as pessoas tenham um conhecimento maior do que pensam; que possuam recursos (nem sempre aproveitados na elevação do seu desempenho); a prática de perguntas adequadas, assertivas e estimulantes (potenciar resultados reais e satisfatórios); tenham uma visão do erro como impulsionador da aprendizagem; que as metas, que exigem desafios, tendem a despoletar o melhor da pessoa (Krausz, 2016).

O *coaching* constitui-se uma ferramenta essencial em qualquer organização devido aos resultados positivos que apresenta, no que concerne ao alcance de objetivos. Esta ferramenta para além de promover o desempenho pessoal, consequentemente promove o laboral. Visto ser um fator que permite uma melhoria na tomada de decisão, assim como ao nível das relações. O *coaching* é uma prática que permite renovar e “reinventar” as pessoas, ao nível do desenvolvimento de competências, da liderança, de quebra de resistências tanto a nível pessoal como a nível organizacional (Krausz, 2016).

Gormley & Nieuwerburgh (2014), identificaram vantagens consistentes para o uso do *coaching* nas organizações, entre elas, contribuição para a melhoria do desempenho e *feedback* organizacional; ajuda no desbloqueio do potencial individual e organizacional; origina um ambiente favorável às mudanças, para que desta forma recompense os colaboradores e clientes. O *coaching* foca-se no indivíduo e nas equipas, desta forma ao ser implementado pela organização, as implicações organizacionais positivas são uma consequência natural. Estes autores também mencionam que o *coaching* no ambiente organizacional, não tem como objetivo redesenhar radicalmente estruturas ou impor novos comportamentos nos colaboradores. Em vez disso, o *coaching* tem como papel fundamental motivar os colaboradores a adotarem novas posturas, que resultem em benefícios individuais e organizacionais.

Para Melo (2016), por meio do *coaching* as pessoas tornam-se mais competentes e mais realizadas e à medida que se tornam mais capazes de contribuir para as organizações que estão inseridas, encontram mais significado no que fazem. Atualmente existem vários tipos de *coaching* a serem praticados, mudam de acordo com os objetivos em que o cliente pretende atingir. Este processo incide sobre a área pessoal (focada em questões do foro íntimo, espiritual, financeiro, pessoal e talentos) e profissional (um investimento para desenvolver competências a nível grupal ou pessoal, que assim favoreçam a competitividade).

De acordo com Kohlrausch (2017), os vários tipos de *coaching* são: *coaching* executivo, focado nos profissionais com poder dentro das organizações; *coaching* de carreira, que trata das oportunidades na carreira do cliente; *coaching* de vida, aborda questões da vida do cliente em todas as suas dimensões relacionadas à vida pessoal e profissional; *coaching* desportivo, direcionado aos atletas que procuram identificar comportamentos para uma melhoria dos resultados; *coaching* de saúde, está ligado a assuntos relacionados à saúde do cliente; *coaching* financeiro, focado em clientes que pretendem obter independência e liberdade financeira; *coaching* educacional, direcionado ao desenvolvimento de docentes para melhoria da performance dos alunos.

Para além dos tipos de *coaching* mais conhecidos, mencionados em cima, atualmente também se podem encontrar: *Coaching* de gestão; *Coaching* de desenvolvimento; *Coaching* parental (indicado para pais biológicos e de adoção); *Coaching* para crianças e adolescentes; *Performance coaching*; *Medical coaching* (para pacientes e cuidadores); *Coaching* de moda; *Coaching* para emagrecer; *Coaching* espiritual; entre outros.

João (2018), afirma que existem dois conceitos essenciais no *coaching*: a autoconsciência e a responsabilidade. A autoconsciência é um dos elementos essenciais á mudança para que o individuo consiga atingir o seu objetivo final de realização profissional, pessoal, desenvolvimento do desempenho no trabalho, entre outros. É a capacidade de percebermos o que se está a passar connosco próprios e qual a importância para a situação presente e/ou futura. Por sua vez, a responsabilidade constitui-se a base do passo seguinte, ou seja, o que fazer no momento em que ganhamos consciência da situação onde nos encontramos.

1.1.2 O Coaching enquanto processo

Quando o *coaching* surgiu originalmente em organizações, era um método associado somente na resolução de problemas de colaboradores fracos, mas atualmente é visto como um processo dominante, proativo e de desenvolvimento usado para executivos e colaboradores de alto potencial (Greim, 2018).

Cada vez mais, é procurado pelos profissionais, que se sentem muitas vezes sós e coloca a possibilidade de estarem apenas focados na reflexão, tomada de consciênciae no estabelecimento de metas, nos quais se tornam mais vantajosos se tiverem ao seu lado um *coach* que escuta ativamente, que o questiona, desafia e acompanha durante todo o processo. O processo de *coaching* é constituído pelo menos por 2 pessoas: o *coach* (o profissional que pratica *coaching*) e o *coachee* (o cliente que recebe coaching). Cada uma das partes desempenha um papel diferente neste que é o processo do coaching (João, 2018).

O papel do cliente baseia-se não só em conhecer o conteúdo das sessões, em ser verdadeiro consigo próprio e com o *coach*, assim como, também em estar disponível para um processo de aprendizagem, a nível pessoal e desenvolvimento de competências, que potenciam o alcance dos seus objetivos de vida e de carreira. Por outro lado, a responsabilidade do *coach*, é de gerir cada sessão da forma mais eficiente, para que possa proporcionar momentos de descoberta ao cliente e para que este se aproxime da conquista das suas metas. A relação entre *coach* e *coachee* deve ser baseada nos seguintes princípios: Honestidade; Confiança mútua; Não direcional – o *coach* deve evitar o uso de palavras que ditam a sua opinião (exemplo: deve, tem de, precisa de...); Deve ter a mente livre de preconceitos e juízos de valor; O cliente é quem tem respostas para os seus dilemas. O *coaching* é uma interação entre ambas as partes, em que o *coachee* este é o centro das atenções. Durante as sessões, os seus desafios e problemas serão debatidos, até que o cliente sinta evolução no entendimento sobre as suas potencialidades e tenha criado outras possíveis respostas a essas mesmas questões (Paixão, Chiappa, Souza-Silva & Ecard, 2016).

De acordo com Penim & Catalão (2018), o processo de *coaching* deve ser feito tendo em conta os seguintes pilares:

A criação de confiança e *rapport*, ou seja, a construção da confiança entre o *coach* e o *coachee*, é o primeiro passo para que o cliente se dedique ao processo de forma comprometida e direcionada para o sucesso, ou seja, o processo inicial para o estabelecimento de uma relação de confiança, passa por ter a capacidade de criar um espaço seguro que permita progressivamente o respeito mútuo e a confiança. Posto isto, é necessário que o *coach* saiba criar de forma espontânea um relacionamento com o cliente, direcionado para um estilo aberto, flexível e confiante. Ao confiar no *coach*, o cliente (individual ou empresa) acredita que o conteúdo das sessões e o decurso dos acontecimentos serão em sigilo, sentindo-se assim livre, não só para exprimir o que sente e o que pensa como também para expressar as suas intenções de comportamento futuras. O *rapport* diz respeito à capacidade que o *coach* tem de criar empatia com o cliente, sendo a base para estabelecer a confiança (Penim & Catalão, 2018).

“A qualidade da sua atenção determina a qualidade de pensamento de outra pessoa”
(João, 2018).

A escuta ativa, que em inter-relacionarmos com alguém, necessitamos de entender essa pessoa. Sendo assim, a escuta ativa é baseada na capacidade do *coach* se concentrar totalmente naquilo que o cliente está a dizer ou a omitir, de forma a compreender e analisar o significado do que é dito. Saber escutar revela da parte do *coach* a capacidade de trabalhar a partir do comportamento verbal e não verbal do cliente (Penim & Catalão, 2018).

As perguntas poderosas, o intuito das perguntas passa por desafiar o cliente, clarificação dos seus objetivos, sonhos, medos, favorecer a escuta ativa, entre outros. As perguntas são uma forma muito eficaz que o *coach* tem de despertar a consciência no *coachee*.

A consciência é uma competência-chave, o *coach* só pode facilitar a mudança do cliente no nível consciente. Sem tomada de consciência, não há identificação da situação atual e da situação desejada. É a consciência que leva à mudança (Bello, 2011).

As crenças limitadoras, são convicções profundas que têm um impacto enorme na forma como o indivíduo vê o mundo e o impele a agir, ou a não agir, de determinada maneira. O processo de *coaching* pode ser de enorme eficácia, apoiando o cliente a identificar e a ultrapassar crenças limitadoras, que o estejam a impedir de alcançar o sucesso (Penim & Catalão, 2018).

O *coaching* é um processo que estimula o autoconhecimento e a criação de objetivos a alcançar através de uma análise profunda do indivíduo, para dar a conhecer uma nova visão sobre perspetivas, mentalidades, para melhorar a habilidade de autoliderança (Rocha, Munari, Sousa, Leal, & Ribeiro, 2019)

Para Souza & Viney, (2015), um *coach* deve ter bem definido que “*numa relação de coaching, não é o coach que estabelece as metas a atingir pelo cliente. O coach não ensina, o coach facilita a tomada de consciência, a identificação de potencial...*”

Penim & Catalão (2018), defendem que estas habilidades serão transformadas em ferramentas ao longo das sessões de coaching. Para se ser um *coach*, não é necessária formação superior, nem de possuir conhecimentos específicos ligados ao campo de atuação do seu *coachee*. Nesse sentido, o *coach*, por norma é um profissional externo à organização. No entanto, é importante que tenha conhecimentos ligados à sua prática, que domine uma serie de técnicas e que invista em formação contínua (Souza & Viney, 2015).

O *coach* não dá respostas, ele é um facilitador da mudança que auxilia o *coachee* a refletir, para que este consiga atingir as competências precisas de desempenho (Cabral, 2011).

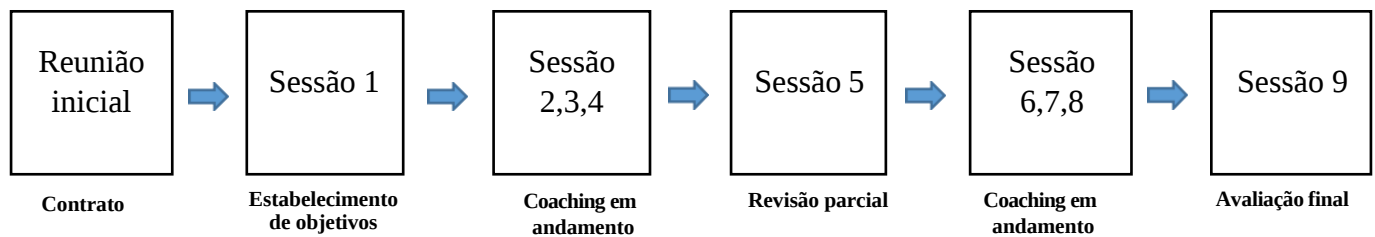
Numa relação de *coaching*, espera-se que o *coach* tenha a capacidade de entender o *coachee*, para que desta forma consiga descobrir o seu potencial. Deve-se analisar a situação do cliente, para que se aplique as ferramentas indicadas, que facilitem o alcance dos objetivos pretendidos. O *coach* assume apenas o papel de facilitador na tomada de consciência, identificação de potencial e na elaboração de planos de ação para o desempenho do seu *coachee*. Um dos princípios do *coaching*, é assumir que o indivíduo possui ferramentas para a sua transformação. Como tal, para que um processo de *coaching* seja eficaz, torna-se necessário assegurar que o mesmo quer participar de forma responsável, no seu processo de mudança (Penim & Catalão, 2018).

A relação entre o coach e o coachee é confidencial, quanto maior for a confiança e honestidade entre ambos, mais positiva será a experiência (João, 2018).

Desta forma, é importante que seja feita uma avaliação prévia para se perceber se existem as condições mínimas para que o processo se desenvolva com sucesso. Para isso, existem vários níveis de coaching tais como: Grau zero – não demonstra qualquer interesse em estabelecer metas, demonstra altos níveis de insatisfação e acredita que não consegue mudar; Grau médio - revela níveis aceitáveis de consciencialização, sobre as suas capacidades e desejo de mudança. Porém, neste grau, o indivíduo argumenta causas externas para justificar níveis baixos ou médios de autorresponsabilização. Revela estar em zona de conforto como resultado de comodismo pessoal e/ou profissional; Grau ideal: demonstra bons níveis de autoconhecimento e responsabilização, sente vontade de mudar, sabe aquilo que deseja e tem motivação para iniciar o processo de *coaching*. Iniciar um processo de *coaching* sem antes avaliar as motivações do candidato, pode ser um erro com elevado custo para ambas as partes (Penim & Catalão, 2018).

O processo de coaching, pode não só aumentar os níveis de produtividade individual, como também de toda a organização, visto resultar de um crescimento de conhecimento, autoconsciência e liderança mais eficientes (Cabral, 2011).

Figura 1 - Esboço de um processo de coaching



Fonte: (Bello, pg.19)

Melo & Rodrigues, (2016), propõem um programa de *coaching* standard representado na Figura 1, que passa desde o estabelecimento de metas a atingir, até à avaliação final de resultados alcançados. Cada sessão representa um foco diferente, sendo que, na reunião inicial o *coach* procura estabelecer um relacionamento e explicar o processo.

Na primeira sessão estabelecem-se os objetivos para o sucesso do programa, nas sessões que se seguem são trabalhadas de forma a alcançar os resultados. Na quinta sessão faz-se uma revisão parcial, ou seja, um acompanhamento dos passos, para se verificar o progresso. Por fim, na última sessão faz-se uma análise de todo o processo, para que haja com uma boa base de comparação do que foi traçado no início do processo e do que foi conquistado e verificar com o *coachee* as suas impressões sobre o *coaching*. O *coaching* é um processo que é pensado de acordo com o perfil e realidade de cada cliente, ou seja, o processo que se aplica num cliente, não tem de ser aplicado a outro, embora os pontos-chaves do processo sejam os mesmos, como descrito na Figura 1 (Melo & Rodrigues, 2016).

Através do processo de *coaching* novas competências surgem, tanto para o *coach* (aquele que treina e desenvolve) quanto para seu cliente, o *coachee* (aquele que é treinado para passar pelo processo de desenvolvimento), não só apenas em termos de competências ou capacidades específicas. O *coach* permanece com a pessoa, até ao momento em que ela atingir o resultado. É dar poder para que a pessoa produza, para que suas intenções se transformem em ações que, por sua vez, se traduzam em resultados (Silva, 2009).

1.1.3 As Ferramentas de Coaching

O *coaching* é o método onde a arte e a ciência se encontram para melhorar o desenvolvimento do indivíduo, ajudando-o a conseguir atingir as suas metas profissionais e pessoais. Porém, é necessário que se perceba que nem sempre é possível atingir os objetivos do *coachee*, sem retirar mérito ao *coach* ou às ferramentas utilizadas ao longo do processo. Simplesmente, por vezes esses objetivos não são realistas. É importante ter boas ferramentas de *coaching*, mas principalmente saber como e quando devem ser aplicadas. É dever do *coach* saber qual o melhor momento para utilizar determinada ferramenta (antes, durante ou após a sessão), como agir enquanto está a decorrer o exercício, o que fazer após o exercício finalizado e que conclusões tira dos resultados (João, 2018).

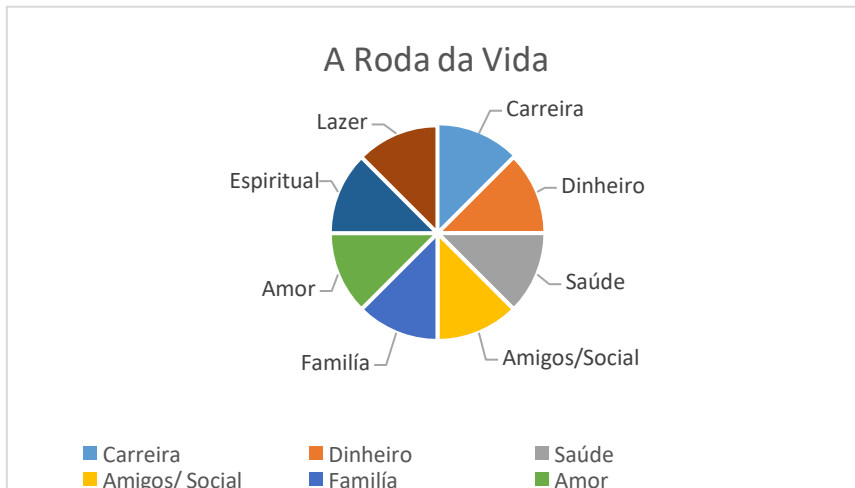
Alguns dos objetivos do coaching, passam por promover crescimento, melhoria da comunicação interpessoal, trabalho em equipa e liderança (Menegaz & Fontes, 2020).

As organizações têm apostado cada vez mais no *coaching*, por ser uma forte estratégia, tanto a nível do desenvolvimento da liderança como na criação de mudanças relevantes no comportamento de líderes de elevado desempenho (Rocha, Munari, Sousa, Leal, & Ribeiro, 2019).

O *coaching* colabora para uma melhor gestão do stress e maior adaptação ao ritmo de trabalho que é pedido nas organizações (Santos, 2020).

Existem várias ferramentas que podem ser aplicadas nas sessões de coaching, apenas se vai abordar algumas, são essas: Roda da Vida, Linha do Tempo, CRA, GROW, CLEAR, ROI. A roda da vida, é uma ferramenta que serve para realizar avaliações pessoais. Tem a forma de um “*gráfico de pizza*”, ou seja, é um círculo repartido em várias partes, onde cada uma das fases representa uma área fundamental da vida, como por exemplo: carreira, dinheiro, saúde, família, entre outros, onde o *coachee* terá de pontuar cada área. Este método é muito utilizado para quando este se sente confuso com tudo e desta forma, ajuda a encarar as diferentes componentes da sua vida num todo e, ao mesmo tempo, ajudar a que o *coach* tenha uma boa noção do grau de satisfação que o cliente tem em vários campos da sua vida apenas através de um diagrama (Penim & Catalão, 2018).

Figura 2 - Roda da Vida



Fonte: (Penim & Catalão, pg. 145)

Linha do tempo, esta ferramenta é uma representação gráfica de certos acontecimentos na sua vida marcantes até ao momento presente, que contribuíram para muito na pessoa que ele é atualmente a nível pessoal, profissional, etc. Este método vai fazer com que o *coachee* tenha consciência das diferentes etapas e acontecimentos da sua vida, tanto os positivos como os negativos para ajudá-lo a pôr algumas ideias em ordem (Penim & Catalão, 2018).

Gráfico 1 - Linha do Tempo



Fonte: Própria.

O C.R.A, é descrito como os três momentos do processo de *coaching*:

C – Consciencialização

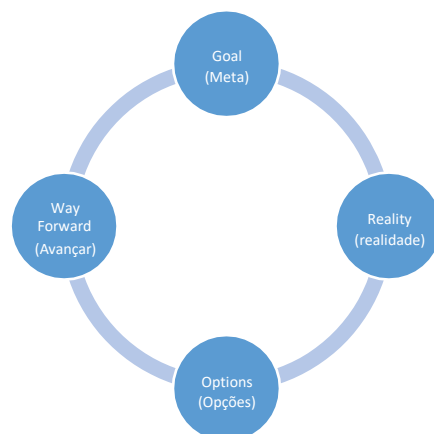
R – Responsabilização

A – Ação

O *coaching* é um impulsionador de mudança e os momentos de consciencialização, responsabilização e ação devem ser correlativos. A Consciencialização corresponde ao processo do *coachee* estar consciente do seu objetivo de vida, das suas crenças e valores de metas que pretende atingir, das suas capacidades e do objetivo a trabalhar durante o processo de *coaching*. A Responsabilização é um passo crucial para o sucesso do processo de *coaching*, ou seja, não basta o *coachee* ter consciência das circunstâncias, é necessário que ele tenha vontade de mudar. A Ação também é uma etapa fundamental, visto que, num processo de *coaching* quando apenas existe consciencialização e responsabilização sem ação não serve de nada. Quando há um processo de ação com consciencialização e responsabilização desenvolve no *coachee* crescimento pessoal em outros patamares de realização pessoal e profissional (Penim; Catalão, 2018).

A ferramenta Grow (João, 2018), é uma das ferramentas de *coaching* mais utilizadas, é baseada num processo por fases onde oferece a flexibilidade de transpor estádios se e quando o *coach* o entender. Na figura abaixo estão representados os quatro estádios que compõem esta ferramenta.

Figura 3 - Estádios da ferramenta Grow



Fonte: (João, pg. 34)

A palavra G.R.O.W é um acrónimo para *Goal – Reality – Options – Way Forward*.

Goal (meta) – estabelecimento de um objetivo que o *coachee* pretende atingir

Reality (realidade) - análise de objetivos e capacidades, a situação atual em que o *coachee* se encontra e obstáculos encontrados.

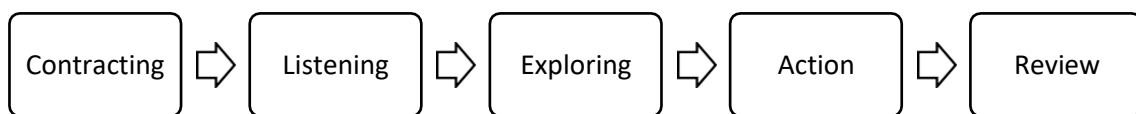
Options (opções) - exploração de oportunidades para atingir os objetivos.

Way Forward (Avançar) – garantir que o *coachee* está preparado, quais os passos a tomar na direção do objetivo e o tempo necessário.

A ferramenta *Clear* foi desenvolvida sobre o que realmente deve ser o foco numa sessão de *coaching*: o Contrato e a Revisão.

Na figura abaixo estão representadas as fases desta ferramenta.

Figura 4 - Fases da ferramenta CLEAR



Fonte: (Downey, pg. 73)

A palavra *C.L.E.A.R* é um acrónimo para *Contracting – Listening – Exploring – Action – Review*.

Contracting (contrato) – nesta primeira fase define-se o problema, estabelecem-se os objetivos que se pretendem alcançar

Listening (Escuta) – nesta segunda fase o *coach* baseia-se principalmente em escutar ativamente, em criar empatia com o *coachee* e em estimular o mesmo a desenvolver o raciocínio e a organizar ideias.

Exploring (Exploração) – o *coach* ajuda-o a pensar em oportunidades de ação futura para resolver a situação.

Action (Ação) – o *coach* oferece apoio nas medidas a serem implementadas de imediato.

Review (Revisão) – esta é a última fase, onde é revisto todo o processo, perceber as melhorias que foram feitas e o momento do *coachee* dar o feedback ao *coach*, que permite validar o resultado prático do que foi negociado no contrato inicial (Penim; Catalão, 2018).

Por último, a ferramenta R.O.I, tem como objetivo medir 4 níveis distintos:

Nível 1 – Reação/Satisfação

Deve refletir o nível de satisfação do *coachee* e o impacto que teve na vida do mesmo em relação à experiência de *coaching*.

Nível 2 – Desenvolvimento

Deve salientar o caminho feito pelo mesmo ao longo do processo.

Nível 3 – Transferência

Deve referir tudo aquilo que põe em prática devido à experiência de *coaching*.

Nível 4 – Resultados

Mencionar as diferenças qualitativas e quantitativas que ocorreram na vida do *coachee* após o processo de *coaching*.

No final de um processo de *coaching*, esta ferramenta dá a possibilidade à organização de possuir um relatório sobre o que aconteceu ao longo de todo o processo (Penim & Catalão, 2018).

Através do coaching, o *coachee* irá se sentir uma pessoa mais capaz e motivada. As organizações precisam de atuar no campo das atitudes e de emoções dos colaboradores. Têm o enorme desafio de desenvolver relacionamento interpessoal e emocional. Evolui-se da época de aprender a fazer para aprender a ser, com a contribuição do *coaching* (Cabral, 2011).

O objetivo do *coach* é de despertar no *coachee* a autoconsciência e a responsabilidade (Lai & Palmer, 2019).

1.2 Negociação – À Procura da Eficiência Negocial do Coach

1.2.1 Enquadramento Histórico-conceitual

A negociação faz parte da vida quotidiana, quer seja no trabalho, em casa ou na escola. Apesar de normalmente o tipo de negociações que são feitas no dia a dia sejam de senso comum, é importante que o indivíduo tenha resistência, mente rápida e disciplina. Estes três componentes melhoram a capacidade de obter o melhor negócio possível em qualquer circunstância (Pryanitska, 1988).

Devido ao facto de a perceção da negociação ter uma conotação negativa, muitas pessoas evitam-na, tal como evitariam um confronto. É natural que haja esse medo, assim como também é natural haver pessoas que têm medo de falar em público, no entanto, ambas as situações podem ser ultrapassadas através da preparação. É preciso conhecer bem o tema, e fortalecer-se com conhecimento. Como John Kennedy afirmou, em 1961, no seu discurso da tomada de posse como presidente: *“Que nunca negociemos a partir de uma posição de medo. Mas que nunca tenhamos negociar”* (Sander, 2019).

Cada vez mais, é importante que as pessoas façam as negociações o mais depressa possível, principalmente se estivermos a falar do contexto organizacional. A tecnologia e os produtos movem-se a um ritmo alucinante, tal como a concorrência. Se as organizações não estiverem em constante evolução, são ultrapassadas. Se as negociações sofrerem atrasos, o cliente provavelmente irá procurar outro sítio para negociar e por essa razão as negociações têm de acontecer de forma rápida e eficaz (Sander, 2019).

No entanto, é importante que as negociações se façam com rapidez para que a organização possa avançar sem demoras, mas é ainda mais importante estar atento a concessões ou a possíveis omissões. O prejuízo pela lentidão da negociação é elevado, mas correr o risco de negociar mal pode ser ainda mais catastrófico (Sander, 2019).

A negociação é um seguimento de atos onde duas, ou mais, partes apontam exigências, e propostas recíprocas com o intuito de atingirem um acordo (Mendes, 2020).

Não há dados concretos da primeira permuta da humanidade, mas sabe-se que a troca direta é mais antiga do que o sistema de compra e venda. Tornou-se num conceito de dar e receber a todas as pessoas que quisessem participar, fosse para trocar legumes por fruta ou para obter uma joia em troca de uma peça de arte, fazendo trocas de acordo com as suas necessidades. A troca direta era baseada na troca de bens e serviços sem o envolvimento de dinheiro. Este tipo de negociação era muito mais abrangente do que apenas as pessoas obterem aquilo de que precisavam, quebrava as barreiras de comunicação (Sander, 2019).

Quando as pessoas se decidiam reunir para realizar alguma troca pela primeira vez, servia para perceber quem era realmente de confiança e, só após a vontade de ambas as partes para a troca ser expressa, é que se procedia a um diálogo negocial entre os intervenientes. Atualmente ainda se aplicam estes processos, embora cada vez mais a interação seja feita *online* (Sander, 2019).

Atualmente, é comum não haver tempo para se realizar reuniões presenciais com os intervenientes envolvidos, optando-se pelas videoconferências via *Skype*, *Zoom*, entre outros (Sander, 2019).

Ao longo dos anos a troca foi evoluindo de forma lenta, até se tornar num acordo financeiro primitivo, em que por exemplo ovelhas, galinhas e outros animais de campo eram utilizados como formas de moeda. As plantas, os alimentos e outros artigos agrícolas também serviam o mesmo propósito, até serem substituídos por pedras preciosas e, por último, notas de papel (Sander, 2019).

A negociação é uma forma incontornável de resolução pacífica dos interesses dos indivíduos, quer seja a nível pessoal ou profissional. Atualmente, grande parte da população mundial ainda compra e vende sem preço fixo, o que exige da parte dos negociadores experiência e conhecimento (Correia, 2019).

Com a globalização das economias e das consequentes parcerias comerciais, a negociação internacional financeira, comercial ou política tem vindo a assumir uma função relevante, desde a negociação salarial num processo de recrutamento e de seleção, a uma simples compra de um carro ou de um apartamento e, por vezes, a má preparação ou a falta de conhecimento de algumas regras básicas de negociação podem ser prejudiciais. Por isso

mesmo, é fundamental ter boas bases e criar competências de negociação que poderão ditar o sucesso (Correia, 2019).

Segundo Carvalho (2016), na negociação é necessário que haja uma gestão equilibrada em relação aos valores, comportamentos e poderes para que haja boa comunicação dos intervenientes. Um processo de negociação envolve domínios económicos, sociais e humanos pelo que não é possível traçar apenas um perfil de negociação, mas apenas um denominador comum em todos os tipos de negociações: a negociação é realizada de forma bilateral (2 pessoas) ou multilateral (mais de 2 pessoas).

As mesmas deveriam ter sempre como base três conceitos – rápidas, amistosas e eficazes (RAE). O ideal é que as organizações consigam fazer negociações nestes parâmetros, visto ter melhores resultados, em menos tempo com maior duração e lealdade (Carvalho, 2016).

Existe uma panóplia de definições de negociação, algumas a salientar como: a comunicação interativa (queremos algo de alguém e alguém quer algo de nós), outras realçam o benefício de ambas as partes, enquanto certas conceções se focam no significado que a discussão de interesses acarreta (ofertas e contraofertas). A negociação procura saber gerir o conflito, de maneira que, ambas as partes sejam beneficiadas. Na pior das hipóteses, o desejável é que todos os intervenientes sintam que ficaram a beneficiar em algo (Moreira, 2010).

Os conflitos são finalizados devido à negociação. A negociação pode ser uma forma de solucionar incompatibilidades e transformá-las em relações de cooperação (Mendes, 2020).

A negociação é constituída por dois tipos de orientação: a distributiva, baseada na competição, em jogos de ganhar ou perder; a integrativa que se foca mais nos problemas do que nas partes interessadas, o que pode refletir preocupações com a outra parte sem pôr em risco os seus benefícios (Moreira, 2010).

A negociação intra-organizacional, está ligada aos papéis desempenhados pelos representantes e representados. As relações entre sindicatos e entidades patronais encontram-se nesta última dimensão pelas repercussões que podem ter tanto na estratégia como na eficiência organizacional (Moreira, 2010)

Para vários autores, que se têm debruçado sobre esta área, existem denominadores comuns em todas as situações de negociação. Esta pode ser realizada com duas ou mais partes (quer sejam pessoas individuais ou organizações), existem sempre desejos e/ou conflitos de necessidades entre as partes, sendo necessário encontrar um ponto de equilíbrio entre ambas e também pode existir a expectativa da troca utilizando a negociação sem o uso do confronto e poder. Para além destas características acima referidas, é fundamental que haja cooperação entre as partes envolvidas com vista a facilitar os resultados que se pretendem atingir (Moreira, 2010).

A definição do objeto da negociação deve ser prioritária para o negociador. Ao longo do processo o negociador deverá recordar-se do objeto negocial inicial para que exista uma comparação sistemática entre o objeto inicial e o que se alcança ao longo deste processo. É importante perceber se é aceitável partes envolvidas ou se deixa de perder interesse de acordo com os objetivos negociais traçados. A mudança de objeto acontece, muitas vezes, com o intuito de que surjam objetos negociais mais vantajosos que os iniciais para as partes (Carvalho, 2016).

A negociação pode ser vista como um jogo de xadrez, visto haver várias possibilidades para alcançar o objetivo final. O sucesso depende da maneira que se atua para alcançar essas posições e ter resposta às jogadas da contraparte. Porém, visto existirem muitos objetivos e muitas maneiras de haver uma negociação comercial, torna-se mais complexo e exige muito mais empenho que um jogo de xadrez. Para além de que, a maioria das negociações englobam também aspetos interpessoais e humanos (Sander, 2019).

As duas formas mais utilizadas pelos negociadores são a negociação posicional e a negociação *win-win* (ganhar-ganhar), principalmente na atualidade, em que o mundo vive num ritmo muito acelerado e bastante interligado. A negociação posicional acontece quando uma das partes evita ceder, ou cede em demasia à outra parte (Sander, 2019).

É muito importante que quem opte por este estilo, saiba reconhecer as tendências contraproducentes de negociação posicional. Ou seja, é possível “combater fogo com fogo” ou é preferível, de uma maneira mais eficaz, avançar e propor que ambos podiam beneficiar ainda mais e fazê-lo de uma forma mais rápida se colaborassem para alcançarem um ganho mútuo (Sander, 2019).

Neste tipo de negociações, ambas as partes ficam tão focadas nas suas necessidades que acabam por não entender as necessidades da outra parte. É normal que aconteça uma luta pelo poder, visto que as partes nunca conseguem falar das metas e objetivos que pretendem atingir. Como resultado disso, o conflito pode pôr em causa os relacionamentos a longo prazo e dificultar as negociações (Sander, 2019).

Neste sentido, consiste na disputa entre qual das partes sai mais beneficiada (Mendes, 2020).

Ao contrário da negociação posicional, que é sobretudo uma negociação *win-lose* (ganhar-perder), deve-se adotar uma negociação mais centrada no *win-win*, que consiste em todas as partes beneficiarem com a negociação, para que se atinja ambas as necessidades ou pelo menos, grande parte delas. Esta forma de negociar consiste em ambas as partes desenvolverem uma relação colaborativa com o objetivo de todos os intervenientes saírem a ganhar (Mendes, 2020).

Quando os intervenientes chegam a um entendimento mais facilmente, os acordos demoram menos e faz com que mantenham relacionamento num futuro. O sucesso da negociação *win-win*, deve-se ao facto de ser uma negociação onde compreende as necessidades de ambas as partes, em conseguir ter uma atitude positiva, ser flexível de forma a alcançar a colaboração de todos e por consequência melhores resultados (Sander, 2019).

A perceção delimita a realidade. Ou seja, é crucial que as perceções e a orientação para a tomada de decisões não sejam baseadas em fatores limitantes como o preconceito e orgulho. O *coaching* é imprescindível para o lado emocional da interação, visto que, estimula um diálogo emocional sábio, para potenciar a resolução de problemas durante uma negociação (Zohar, 2015).

O estilo de negociação é fundamental e é composto por três tipos: competitivo, cooperativo e integrador. O estilo competitivo está ligado à competitividade, a uma boa dose de agressividade, determinação, à coragem para correr riscos e à autoconfiança para conter os riscos quando os mesmos são imprudentes. Um estilo cooperativo tem como prioridade a justiça e desenvolvimento de relacionamentos, procurar soluções mutuamente satisfatórias através da partilha de informações (Zohar, 2015).

Esse estilo exige determinação e um pouco de agressividade para que as negociações possam ser alcançadas. Por último, um estilo integrador tenta resolver o conflito, concentrando-se na satisfação dos interesses de todos os intervenientes e no exercício de técnicas de resolução de problemas. Uma combinação adequada destes três estilos de negociação pode melhorar a sua estratégia (Zohar, 2015).

A negociação é composta por quatro requisitos essenciais:

Sujeitos participantes – tem de ter pelo menos dois participantes.

Resolução pacífica e conjunta – é fundamental que ambas as partes se comuniquem de forma pacífica. Para que isso aconteça é necessário que se expressem com calma e transparência. Intenção de obter vantagem – tem de existir interesse numa das partes dos negociadores (eventual comprador ou prestador de serviço) de obter algum benefício. Disponibilidade do outro interlocutor para negociar – a parte interessada, ou seja, o eventual prestador de serviço tem de mostrar disponibilidade em vender.

A falta de um destes quatro elementos, faz com que não se esteja perante um processo de negociação. Face aos quatro elementos mencionados acima, a negociação pode-se tornar em algo muito vantajoso, ou pode apenas tornar-se numa impossibilidade de acordo satisfatório para ambas as partes (Correia, 2019).

A negociação é um instrumento crucial no dia a dia para a obtenção de resultados. Porém, neste fenómeno global é possível, que em todas as situações de colisão de interesses aconteça: o conflito. A palavra conflito tem origem latina de *conflictus*, confronto entre duas pessoas ou entidades pela obtenção de algo que não pode ficar para ambos os negociadores. Entende-se então que conflito corresponde a uma oposição de interesses, que pode surgir não apenas entre duas pessoas, como em organizações, Estados, entre outros. Ou seja, o conflito é um resultado da liberdade moderna empreendedora de que todos os cidadãos beneficiam quer a nível individual quando atuam, quer através de pessoas coletivas (Correia, 2019).

Perante a colisão de interesses, a sociedade atual tem respondido de forma pacífica, a fim de assegurar a paz social. A esta cooperação deu-se o nome de negociação. Sem ela, iria ser impossível arranjar uma solução de forma equilibrada e razoável, em que acaba por criar problemas, disputas e guerras que iriam trazer insegurança para a sociedade (Correia, 2019).

A procura da negociação é feita quando existe conflitos de interesses nas partes intervenientes; não é possível haver negociação se não houver expectativa de influência de cada uma das partes com as restantes; cada uma das partes intervenientes tem como expectativas retirar da negociação benefícios de igual ou de maior interesse para si (Carvalho, 2016).

O que se espera dos negociadores, é que embora, nem todos os conflitos sejam possíveis ser resolvidos pela via negocial, quando eles surgirem, é preciso saber agir em equilíbrio, com respostas ponderadas, com base em princípios de equidade, para não dar espaço à irracionalidade. Por isso, é importante que haja o conhecimento de técnicas negociais para facilitar o encontro de soluções (Carvalho, 2016).

1.2.2 Dos Conflitos na Gestão à Gestão de Conflitos

Embora o conflito seja um fenómeno que causa discussão, é um elemento essencial na interação humana. Quando duas ou mais partes, quer sejam indivíduos, organizações, países, entre outros, os enfrentam podem pôr em risco o seu relacionamento, independentemente da sua natureza (Moreira, 2010).

O conflito constitui um papel crucial no delineamento de fronteiras sociais. Não pode ser visto como algo positivo ou negativo, mas sim como algo que interfere com todos os seres sociais de forma progressiva e constante, sem optar por género, idade ou cultura (Moreira, 2010).

Em variadas fases da vida social, o conflito torna-se um evento comunicacional. A comunicação é um dos princípios vitais do conflito. Para Moreira (2010) ambos os fenómenos estão ligados, dado que, o ato comunicacional impele regularmente ao conflito. O processo de comunicação espelha o conflito e, por sua vez, a comunicação, torna-se no meio, para a gestão do conflito.

O pensamento sobre o conflito por parte dos cientistas sociais e fundamentalmente, por Moreira (2010), reuniu diferentes teorias do conflito em três grupos: tradicional, comportamental e interacionista. As ideias concebidas pelas teorias iniciais, as tradicionalistas, consistiam em ter que eliminar o conflito. Esta forma de gestão do conflito manteve-se até às primeiras décadas do século XX, no qual, sofreu alterações perante as conceções iniciais. Entretanto, no pós-guerra, destacou-se o conflito comportamental. Principalmente nas organizações, em indivíduos sociais fortemente favoráveis ao aparecimento desta realidade e que exerciam papel inspirador fundamental na “reconstrução” do mundo, onde as pessoas começaram a ver as tensões de outra perspetiva, ou seja, através de outra postura comportamental, de afirmação da sua necessidade. Tal objetivo não era, nem é na atualidade, de fácil execução. A teoria interacionista, defende que nem todo o conflito é benéfico. Em níveis excessivos pode prejudicar a organização, porém, se for de forma razoável encoraja a resposta aos novos desafios e adversidades que possam surgir (Moreira, 2010).

O conflito é inevitável no contexto organizacional. Todos os elementos intrínsecos nas organizações constituem grande interação e concentração de esforços direcionados para a ação, para desta forma, formar iminentes focos de conflito (Moreira, 2010).

Para se fazer essa análise da gestão do conflito, as tipologias mais utilizadas são: a distinção entre conflito afetivo, de tarefa e de processo. O conflito afetivo acontece quando existe incompatibilidades interpessoais, em que pode ser por exemplo choques de personalidade. Este modelo, quando surge numa equipa, desencadeia estados emocionais negativos, como ansiedade, desconfiança, frustração e até mesmo, medo de rejeição por parte dos outros membros (Atalho, 2016).

Os conflitos de tarefa, surgem quando existe discórdias sobre o conteúdo de uma tarefa e objetivos de trabalho. Por fim, os conflitos de processo dizem respeito às divergências na forma de cumprir uma tarefa, responsabilidades individuais e delegação de tarefas, estando sempre ligadas á baixa produtividade e desempenho da equipa (Atalho, 2016)

É fundamental que sejam elaboradas estratégias que provoquem a diminuição da conflitualidade em tarefas não rotineiras, a redução da conflitualidade com origem em motivos emocionais. É possível implementar-se estratégias que proporcionem aos membros de diversas organizações, como aqueles que desempenham funções de chefia, a adesão de estilos de gestão de conflito mais ajustados (Moreira, 2010).

O conflito é encarado como uma situação em que as partes envolvidas encontram-se em discordância sobre, por exemplo, valores, necessidades, opiniões que são expostas através de reações cognitivas, afetivas e comportamentais negativas (Salami, 2010).

O conflito é uma faca afiada dos dois lados, num dos lados pode trazer efeitos positivos como inovação, e no outro lado, efeitos negativos, como ódio e raiva. Dado que, lidar com um conflito pode melhorar o trabalho em equipa, assim como aumentar a confiança e as capacidades dos membros, e os conflitos bem geridos permitem aos membros uma voz ativa e maior participação no grupo (Salami, 2010).

Para Costa & Castanheira, (2010): *“Na maioria dos casos as pessoas não deixam as empresas. Deixam os chefes.”* A questão passa por perceber quais os motivos que levam aos colaboradores a não quererem trabalhar com certas chefias.

A resposta está associada à maneira como as chefias tratam os seus colaboradores. Goleman expõe um modelo constituído por quatro pilares, que qualquer chefe deve possuir. São eles: autoconsciência – a capacidade que o individuo tem de perceber as suas próprias emoções e o impacto que pode causar aos outros; autogestão – implica saber controlar as emoções e adaptar-se a situações de mudança; consciência social; a habilidade em saber reagir às emoções dos outros, enquanto entende ligações existentes; gestão de relacionamentos; a habilidade em saber influenciar e desenvolver os outros, enquanto se soluciona um conflito. Estes quatro pilares representam algumas das competências bases do *coaching* (João, 2018).

Atualmente, as condutas dos gestores na sua generalidade têm a filosofia tradicionalista mais intrínseca. Acontece que, muitos gestores, têm como costume premiar os indivíduos que colaboram para a paz, no seu local de trabalho, em contrapartida o desequilíbrio e a confrontação são alvo de sanção. Para além de que, se algum destes elementos são utilizados como avaliação de desempenho, não é de estranhar que a ânsia para esconder conflitos seja elevada (Moreira, 2010).

Para contrastar esta corrente, o conflito pode ser visto como um fenómeno de dinamização na organização ao invés de continuar a ser visto apenas como um indício de rutura relacional (Moreira, 2010).

O conflito, considerado positivo, é o incentivo da mudança e sem ela as organizações não sobrevivem. A mudança não surge sem razão, o que a promove é o conflito. Se as organizações não ajustarem os seus serviços e produtos ao mercado de trabalho, podem em última instância falirem (Moreira, 2010).

Segundo Moreira (2010), existem variadas formas para o gestor estimular o conflito, como por exemplo quando o conformismo é muito grande, quando os colaboradores têm receio de assumir incertezas, quando existe a concentração em demasia de alguns decisores em alcançar certos resultados que se podem esquecer a longo prazo do bem-estar da organização, quando alguns decisores têm demasiado medo em magoar os sentimentos dos outros, correm o risco de falhar nas decisões essenciais, quando os gestores procuram apenas a concordância em relação às suas opiniões ou quando existe resistência dos colaboradores relativamente à mudança.

Este autor recomenda um sistema para potenciar o aumento do conflito construtivo, que se baseia no domínio da comunicação, redirecionando a informação ou tornando-a neutra; na alteração da estrutura organizacional, cria maior interdependência entre colaboradores ou implementa a normalização de processos, e, por fim, mudança dos comportamentos ; estimula o conflito de conduta ou expande a incoerência entre eles (Moreira, 2010).

Salami (2010), defende quatro estágios de manifestação de conflito. O estágio um é baseado no conflito oculto, no qual as partes envolvidas não se dão conta que estão perante a existência do conflito, mas o conflito existe entre elas. O estágio dois acontece quando as partes tomam consciência do conflito, a nível mental e emocional. Algumas reações emocionais podem ser observadas nesta fase, como dor, irritação e depressão. Se o conflito não for solucionado neste estágio, no estágio três irá agravar-se. O estágio quatro é o resultado, podendo este ser funcional ou disfuncional. Quando as partes se reúnem e resolvem o conflito de forma pacífica e através da compreensão mútua, é um conflito funcional. Ao contrário, quando as partes estimulam comportamentos agressivos e diminuem a comunicação é um conflito disfuncional.

É normal que os conflitos se baseiem em metas e que se podem desenvolver, porém existem tensões que são suscetíveis de dificultar o desempenho dos atores organizacionais (Moreira, 2010).

O conflito como conceito nas organizações será mais proveitoso se for entendido como um processo dinâmico que atinge o comportamento organizacional, onde abrange quase todas as interações (Moreira, 2010).

Apesar de que, para a evolução do desempenho do individuo é importante que este saiba tomar decisões, que haja o consenso ou a aceitação social, porém, não é obrigatório que sejam interdependentes. No entanto são cruciais para a produtividade, embora se possam mostrar muito incompatíveis. Esta incógnita surge devido a um débil entendimento do processo conflitual entre os cientistas organizacionais e, sobretudo, entre os gestores (Moreira, 2010).

O conflito não se manifesta nas organizações apenas porque existem incompatibilidades ou desacordos. Para que este se expresse tem de ultrapassar uma intensidade razoável. Por vezes, os colaboradores podem encontrar-se numa situação de conflito antes de outros. Cabe aos gestores terem consciência ao tomarem decisões para não pôr em risco a eficiência organizacional (Moreira, 2010)

Na atualidade, as organizações quando têm de optar pelo estilo de gestão de conflito mais adequado escolhem o conflito funcional, desde que as variáveis que afetam o conflito e os resultados da organização sejam geridos com flexibilidade. De outra forma, o conflito em demasia torna-se insustentável e as consequências desastrosas como: baixo nível de satisfação no desempenho da tarefa e produtividade, assim como o aumento do absentismo (Moreira, 2010).

Pode acontecer, o conflito ser confundido com competição, principalmente quando a disparidade de objetivos é relativa a uma disputa por uma posição ou privilégio. Isto é, toda a incompatibilidade alimenta competição (Moreira, 2010).

De acordo com Salami (2010), os colaboradores da organização podem responder aos conflitos de duas maneiras diferentes: a primeira é com uma reação produtiva que ajuda os indivíduos a terminar o conflito ou uma reação prejudicial que agrava o conflito.

Existem diferentes estratégias para combater o conflito, como: o estilo evitador, o estilo dominador, o estilo obrigatório, o estilo comprometedor e o estilo integrador (Salami, 2010).

O estilo evitador é adotado pelos indivíduos com baixo nível de preocupação com as suas próprias necessidades, bem como com as necessidades dos outros, o que irá resultar em situação de perda e perda. A pessoa ignora os conflitos como forma de contornar os problemas, escapa de si mesma e a longo prazo terá péssimas consequências. Este estilo é muito prejudicial para ambas as partes (Salami, 2010).

O estilo dominante é baseado na elevada importância que o indivíduo dá aos seus próprios objetivos, para descartar os interesses dos outros (Salami, 2010).

Neste estilo é comum o indivíduo se impor á vontade da outra parte e utilizar como recurso muitas vezes o poder que detém na organização. Não é uma solução completa para o problema, visto que, falta de preocupações com os outros resultam em desigualdade de interesses no futuro e potencia uma situação insustentável de conflito (Salami, 2010).

O estilo de obrigação consiste na alta preocupação que o indivíduo tem em satisfazer as necessidades dos outros e a baixa preocupação consigo mesmo (Salami, 2010). A parte que sacrifica os seus interesses começa a desenvolver emoções negativas, que irão trazer complicações para o futuro.

O estilo comprometedor é quando todas as partes conseguem ver os seus interesses reconhecidos, embora não sejam todos reconhecidos na totalidade (Salami, 2010). O estilo tem como base a igualdade, a negociação é o principal instrumento para a gestão do conflito em que é feito um compromisso entre as partes envolvidas. É uma estratégia equilibrada em que ambas as partes estão parcialmente satisfeitas com os seus interesses. Este estilo não só resolve o problema, como também, reconhece as graves necessidades das duas partes.

O estilo de integração é baseado na elevada preocupação que o indivíduo tem para consigo mesmo e para com os outros. Nesta estratégia, os indivíduos adotam uma atitude de colaboração, que encaram a resolução dos problemas de forma frontal, para que consigam encontrar soluções para os conflitos, onde todas as partes possam atingir por completo os desafios pre-estabelecidos (Salami, 2010). Este estilo atende às necessidades das duas partes e a colaboração é alcançada através da alta capacidade de resolução de problemas. Desta forma, resolve-se o problema atual e impede-se que ele possivelmente se agrave.

Os estilos de gestão de conflitos estão diretamente ligados às tarefas a desempenhar, aos relacionamentos e ao stress. O estilo de integração reduz o conflito de tarefas, conflito de relacionamento e stress. O estilo dominante e evitador aumentam o conflito de tarefas, o conflito de relacionamento e o stress. Os estilos comprometedores e exigentes não são nem benéficos nem prejudiciais. Em suma, o estilo que tem melhores resultados na capacidade de resolução de conflitos é o integrador (Salami, 2010).

Embora seja possível encarar as estratégias de gestão de conflitos anteriormente apresentadas como um instrumento importante para as organizações, o facto é que não existem fórmulas universais, cabe à chefia perceber de acordo com a situação específica e no contexto em que está inserida, qual a estratégia mais adequada. Cada vez mais as organizações necessitam de gestão de conflitos, que está ligada á diminuição ou eliminação do conflito. Visto que, esta gestão traz uma série de estratégias para diminuir os problemas e aproveitar de forma construtiva as relações conflituais (Salami, 2010).

É fundamental que as organizações tenham ferramentas como o *coaching* que facilita e influência as pessoas de forma positiva na resolução de conflitos, assim como a superar a resistência inicial, visto ser um solucionador de conflitos (Faria & Lameira, 2018).

1.2.3 Estratégias de Eficácia Negocial nas Organizações

As organizações vivem dos seus resultados e cada vez mais há uma procura constante pelo progresso dos mesmos, seja a nível de quantidade como em qualidade. Neste sentido, compreende-se que o conhecimento do desempenho de uma equipa ou organização, tendo como base certos indicadores, poderá contribuir para atingir os resultados desejados (Atalho, 2016).

Atalho (2016), entende que a eficácia é um conceito multidimensional visto que pode ser entendida e avaliada por vários critérios e dimensões. Para este autor, ela é composta por quatro dimensões: qualidade da experiência, rendimento, legitimidade política e perenidade.

A qualidade da experiência, que engloba: a qualidade de vida, satisfação no trabalho, o apoio ao trabalho, o crescimento profissional e as competências interpessoais; o rendimento diz respeito a critérios objetivos e quantificáveis, como a rapidez da produtividade, a qualidade da produção e a rentabilidade; a legitimidade é basicamente a avaliação subjetiva da eficácia, ou seja são os produtos/serviços resultantes; a perenidade está ligada ao compromisso que os indivíduos têm perante a organização (Atalho, 2016).

De acordo com Wolff, Cabral & Lourenço (2013), a eficácia depende, principalmente, do resultado de um conjunto de três processos de desempenho: o nível de esforço que os indivíduos colocam na realização das suas tarefas; a aplicação das estratégias de desempenho de acordo com as tarefas a desempenhar; o nível de conhecimento e de competências na realização das tarefas.

A eficácia assenta em três dimensões: grau dos produtos tendo em conta, os padrões de quantidade, qualidade e oportunidade que os clientes têm de receber, rever, e/ou utilizar; grau em que os processos de trabalho melhoram a capacidade dos indivíduos de trabalharem conjuntamente no futuro; grau em que a organização contribui positivamente para a aprendizagem e para o bem-estar pessoal dos membros (Atalho, 2016).

A eficácia negocial tem como finalidade, atingir as metas organizacionais ou pessoais do negociador (entre elas solucionar os conflitos) e por estar exposta a variadas influências e situações, pode sofrer alterações relevantes nos projetos definidos para a sua execução. Para que isso se possa alcançar, é preciso ter a consciência de que provavelmente, o processo de interação tem como base, as cedências. A eficácia das estratégias altera-se em função do nível de confiança dos intervenientes. A negociação pode ser vista como produtiva mesmo que apenas consiga pôr fim ao conflito que a provocou, de modo que os negociadores entendam a viabilidade de conseguir um acordo que seja minimamente benéfico (Atalho, 2016).

O negociador eficiente, encara o conflito como catalisador da mudança pelo sentido positivo, analisa como algo que pode ser melhorado para o progresso da organização e da relação entre colaboradores. Então, procura perceber as suas causas e depois solucionar as mesmas para a negociação (Boof, 2011).

É possível aplicar a negociação integrativa numa organização desde que as eventualidades que surjam potenciem cooperação. Quando os benefícios podem ser divididos entre as partes, devendo-se a estratégias que otimizam essa mútua realização, são chamadas de motivações integrativas (Moreira, 2010). Em relação á negociação integrativa, existem diversas estratégias, com o intuito de elaborarem acordos integrativos, que vai desde á criação de confiança, partilha de informação (expor questões, propostas, apresentar à discussão temas complementares), até a um aumento da aposta nas diferenças (de expectativas, de interesses de risco ou de sentido de oportunidade). Se o primeiro ponto de ação é, possivelmente, o da colaboração, o segundo não difere (Moreira, 2010).

É certo que inúmeras organizações se arruinam devido às diferenças não solucionadas por ambas as partes, não é menos possível avaliá-las como possibilidades ao invés de obstáculos. Quando estas são nítidas e analisadas, atende-se às diferenças e desenvolve-se o que de proveitoso pode ter, aparecem como princípios estratégicos de enorme importância (Moreira, 2010).

1.3 A Influência do Coaching na Negociação Informal

1.3.1 Do Poder do Coaching ao Coaching com Poder: Perspetivas e Prospetivas

O *coaching* começou a ser cada vez mais implementado nas organizações como uma estratégia de aprendizagem e desenvolvimento capaz de melhorar o desempenho no trabalho dos colaboradores (Pesca et al., 2017). A prova disso é que as organizações estão a assistir a um aumento considerável de colaboradores, a pedir e a serem recomendados para *coaching* (Stewart, Palmer, Wilkin & Kerrin, 2008).

O *coaching* é considerado uma grande interação de desenvolvimento e um processo de capacitar os colaboradores a superar os níveis de desempenho anteriores (Ray, 2017). Desta forma, é visto como um processo de ajudar os colaboradores a melhorarem o desempenho, aumentarem o potencial e sua vitalidade para as tarefas que realizam (Ray, 2017).

Os principais recursos do *coaching* passa por formação de um relacionamento de ajuda; um contrato baseado em objetivos de desenvolvimento; cumprimento do contrato através um processo de desenvolvimento e aquisição de ferramentas, assim como competências e oportunidades para o sucesso (Ladyshevsky & Taplin, 2018).

De acordo com Ladyshevsky & Taplin (2018), mencionam que a presença do *coaching* origina resultados positivos, bastante significativos. Esses resultados positivos compreendem: a satisfação e desempenho dos colaboradores; compromisso organizacional; reduções na intenção de rotatividade; aumento de desempenho; melhores resultados de gestão de projetos e satisfação do cliente.

Segundo Stewart, Palmer, Wilkin & Kerrin (2008), o sucesso do *coaching* pode ser analisado através de resultados individuais e organizacionais melhorados (por exemplo, produtividade) derivados de comportamentos sublimares de desempenho individual (por exemplo, autogestão melhorada) associada à transferência positiva de desempenho. Uma transferência de desenvolvimento treinada no *coaching* (por exemplo, maior confiança) pelo cliente que recebe *coaching* para a organização. Deste modo, a transferência de *coaching* pode ser definida como a prática apoiada no seu desenvolvimento,

concretamente o conhecimento, habilidades, atitudes e outras qualidades conquistadas durante o processo, pelo cliente no seu local de trabalho.

O *coaching* foi retratado como um catalisador para o crescimento pessoal e a mudança organizacional (Ladyshevsky & Taplin, 2018). Para além de originar resultados organizacionais indiretamente, permite que as chefias tenham maior consciência e melhor compreensão dos impactos da sua linguagem e ações (Ladyshevsky & Taplin, 2018).

É estabelecido um relacionamento entre o *coach* e quem recebe, com a finalidade de aprimorar a mudança comportamental do *coachee* através da autoconsciência e da aprendizagem e, claro com isso, o sucesso do indivíduo e da organização (Ladyshevsky & Taplin, 2018).

Numa organização, o *coach* pode prestar apoio desde a nível individual, como, a equipas, a ajudar no incentivo dos colaboradores a terem uma perspetiva diferente, a ultrapassarem crenças negativas, para aumentar a autoestima e consequentemente o potencial. O *coaching* celebra com o *coachee* aquilo que este já faz bem e estimula a uma melhoria continua. Ou seja, serve como auxílio para que o *coachee* saiba aquilo em que tem que dedicar o seu tempo e energia. Com o *coaching*, há melhor clareza do que é necessário ser trabalhado para atingir o sucesso e identificar também pontos fortes e talentos do *coachee* no decorrer do processo. Este método ajusta-se á realidade em que vivemos, visto não ter de ser apenas realizado pessoalmente, podendo ser por telefone, virtualmente para que se consiga satisfazer as necessidades dos clientes dando o suporte que precisam. Com o *coaching*, as organizações trabalham de forma mais inteligente, eficaz e com ambiente colaborativo (João, 2018).

O *coaching* é poderoso porque, desperta nas pessoas a descoberta dos seus talentos, vontades, valores, necessidades e sonhos, bem como a perceber o que é que as move e inspira, desta forma proporciona a evolução pessoal. Está sempre á procura da melhoria constante e incentiva a criatividade do *coachee*. Com isso, irá resultar no aumento da fasia e padrões, por consequência, o desenvolvimento pessoal (João, 2018).

Com este método, as pessoas atingem as metas que definiram de forma mais rapidamente, sabem que o *coach* está dedicado em ajudar e as mesmas respondem a isso. Para além disso, desperta a curiosidade, o que faz com que o *coachee* aprenda e mude o que ele não sabia para o que ele sabe (João, 2018).

O *coach* ajuda a fazer perceber ao *coachee* no que este precisa de se concentrar no presente, de forma clara para que este entenda. O *coach* é visto como um parceiro de pensamento do *coachee* para ajudá-lo a ver para além do problema que tem para resolver e criar soluções. Tem também como função, ajudar a pessoa a descobrir os seus pontos fortes e desta forma alcançar o domínio (João, 2018).

Salami (2010), considera que o poder é uma forma fácil de se conseguir as coisas que desejamos. O poder das chefias de obterem mais recursos financeiros, por exemplo, consiste na sua habilidade de obter esses recursos. Podendo ser constituído por um relacionamento entre duas ou mais pessoas. Acreditam que as relações de poder e as percepções que se tem dele, influenciam as práticas de negociação.

Existem cinco meios utilizados pelos negociadores no exercício do poder: A capacidade de exercer pressão de forma direta ou indireta, como: intimidar de forma a que a outra parte passe a agir de determinada forma; a capacidade de retribuir, através de: compensações à outra parte, em contrapartida de determinada situação; o valor normativo real, e não só apenas o percebido (baseado por vezes em leis); a capacidade de mobilizar recursos a seu favor para conduzir por vezes a situações extremas, com a finalidade da outra parte aceitar o proposto; a capacidade de exercer um ascendente sobre a negociação que se guie pelas características pessoais do negociador, da sua reputação, superioridade ou outro fator que o ponha numa situação dominante perante as outras partes (Carvalho, 2016).

Para Krausz (2016), o sucesso a longo prazo das organizações perdura na incerteza pela rápida mudança dos negócios expressa, que a estratégia negocial necessita de ser reavaliada em períodos cada vez mais regulares. Tudo isto exige executivos eficientes, proativos, aptos para identificar tendências, mercados, pessoas e processos que atestem o progresso de uma organização capaz de perceber a direção das novas procuras e elaborar de forma rápida respostas para elas.

O que se sucede na maioria das vezes é o desperdício do tempo perdido em busca do conhecimento necessário e na coordenação da totalidade do trabalho. É um dos maiores desafios organizacionais dos executivos na atualidade (Krausz, 2016).

São continuamente pressionados a aumentar e a variar a sua capacidade de aprender a agir num ambiente em eterna transformação. No presente, o real sucesso dos gestores e líderes é definido não por aquilo que eles sabem, mas pela rapidez com que aprendem (Krausz, 2016).

Nos dias de hoje, existe muita procura por ferramentas constituídas pela relevância na ação e nos resultados, contextualização e rapidez dos processos de aprendizagem e desenvolvimento de novas competências, conhecimentos e comportamentos. No meio de múltiplas opções, realça-se o *coaching* de executivos, dos quais os resultados atingem a organização como um todo, para causar alterações quer a nível estrutural, sociocultural e comportamental nas pessoas e na organização (Krausz, 2016).

Quer a nível comportamental, quer social por vezes essas mudanças transformarão as relações entre colaboradores mais claras e eficazes que, para além disso, irão contribuir para uma melhor integração dos esforços de toda a organização na procura do sucesso que só poderá ser conseguido em equipa. O *coaching* tem comprovado ser eficaz em diferentes partes do mundo, pelo empenho de profissionais com experiência, ética e capaz de cooperar com as lideranças em possíveis dificuldades que apareçam (Krausz, 2016).

A necessidade de constante mudança na pratica negocial nunca foi tanta como é hoje, devido a fatores que constituem as organizações, entre vários destacam-se: produzir cada vez mais em menor tempo e obter melhores resultados com menos recursos; desenvolver o autocontrolo; ter colaboradores sem comprometer perspectiva de carreira; exigir criatividade, flexibilidade, aptidão para resolução de conflitos e sob constante pressão; a relevância das competências “hard” e “soft” (Krausz, 2016).

O *coaching* é fundamental numa organização. Consiste essencialmente em auxiliar as organizações em dimensões específicas como a diminuição de conflitos, motivação, aumento do compromisso em equipa, melhoria de conhecimentos e competências e na criação e planeamento de estratégias de desempenho. Pode também contribuir na diminuição de perdas e aumento de ganhos no processo do desempenho. As chefias podem fornecer ajudas em relação a cada um dos critérios que constituem o processo de

eficácia: esforço, estratégias de desempenho, conhecimentos e competências (Krausz, 2016).

1.3.2 O Papel do Coach como Influenciador nas Negociações Informais

O *coaching* é um tipo de desenvolvimento profissional que se concentra na clareza de uma comunicação clara e no empoderamento pessoal (Terblanche & Heyns, 2020). Pode ser visto como desenvolvimento da liderança, visto ter a mestria de modificar indivíduos, em líderes eficazes que apostam no potencial humano, vêm resultados positivos e entendem a importância do sucesso do cliente (Terblanche & Heyns, 2020).

A capacidade que esta ferramenta tem de se diferenciar e deixar que cada indivíduo aprenda a solucionar os seus próprios problemas torna-a única (Terblanche & Heyns, 2020). As sessões de *coaching* não são uma solução rápida. É uma intervenção que merece tempo e apoio para que as pessoas possam refletir, explorar e praticar novas formas de pensar e praticar o ato relevante e complexo, chamado ensino. Esta diversificação do *coaching* e o otimismo no decorrer do processo, colocam-no como uma forma notável de desenvolvimento profissional. Aguilar (2013) afirma que é uma maneira de desenvolvimento profissional que realça o melhor das pessoas, mostra pontos fortes e habilidades e cria equipas eficazes (Terblanche & Heyns, 2020).

Pliopas, (2018) afirma que o *coaching* destina-se a melhorar o desempenho do indivíduo em ambiente organizacional. Tem influência nas mudanças de comportamento e por sua vez na eficácia organizacional. Pode ser visto como uma atividade que estimula reflexão para dar lugar à elaboração de novas possibilidades e conhecimentos e aumento de autonomia e autorrealização.

É entendido como algo que tenha vários sentidos elaborados e onde não se procura a resposta “certa” (Pliopas, 2018), considera-se como um “espaço de emancipação”. Para que este consiga proporcionar o espaço seguro e reflexivo, deve potenciar uma dinâmica entre *coach* e *coachee* no contexto organizacional.

Com a finalidade de se proporcionar um ambiente construtivo é preciso que se suceda um sentimento recíproco de alguma segurança e confiança na organização. Para tal, só se consegue apurar se forem feitos mecanismos de flexibilidade que concedam que a situação, apesar de estar constituída por obstáculos, se possa resolver de forma eficaz e impedir possíveis custos colaterais aos intervenientes (Moreira, 2010).

Para que as organizações tenham sucesso, é necessário, através de diálogos respeitáveis contínuas de desenvolvimento, que seja dado espaço para o crescimento pessoal e profissional e mudanças dentro de uma estrutura de confiança relacional" (Pliopas, 2018).

Sendo assim, a confiança é crucial, um recurso imprescindível para a melhoria da organização. A partir do momento em que se cria confiança, há maior facilidade das mudanças acontecerem. Quando os diálogos de *coaching* são sinceros, há uma elevada probabilidade de que a confiança aumente entre os intervenientes e que o crescimento e a mudança ocorram e se desenvolvam (Pliopas, 2018).

O *coaching* permite que as chefias das organizações desenvolvam capacidade, dando aos colaboradores a oportunidade de pensar e refletir para resolver problemas. Uma vez que a confiança é conquistada, este método é uma forma de escutar e falar com colegas que assume a crença de que os outros são aptos (Pliopas, 2018).

As chefias normalmente encontram resistência nos seus esforços para gerirem setores de baixo desempenho. Ele pode ser uma opção de estes gerirem de forma positiva a resistência. Ao contrário de enfrentar a resistência com resistência, um bom líder foca-se em aspetos positivos para criar crescimento (Pliopas, 2018).

Considera-se que é um elemento essencial dos líderes que cooperam com as organizações a ganhar vantagem. De grande importância e eficácia e na liderança, sobretudo nas relações entre chefias e colaboradores (Lee, Idris & Tuckey, 2019).

Em relação ao progresso dos colaboradores, incentiva a eficácia individual e organizacional. Assim como possibilita que eles aperfeiçoem conhecimentos e habilidades na elaboração de tarefas (Lee, Idris & Tuckey, 2019).

É crucial para fomentar a motivação e melhorar os comportamentos dos colaboradores. Embora existam alguns fatores, podem eles ser externos (por exemplo: cultura da organização) e fatores internos (por exemplo: gosto no trabalho) que influenciam a motivação e comportamentos (Lee; Idris; Tuckey, 2019).

É de salientar também, a importância que a gestão do capital humano representa para o sucesso de uma organização. Deste modo, as organizações procuram constantemente oportunidades para progredir a sua competitividade (Utrilla, Grande & Lorenzo, 2015).

O *coaching* pode ser um bom aliado para o desenvolvimento de recursos humanos que podem ajudar as organizações a ganharem vantagem sobre os concorrentes. Efetivamente, entende-se a sua importância para colaboradores e organizações, visto este método ser como uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento profissional (Utrilla, Grande & Lorenzo, 2015).

Um número cada vez maior de organizações opta pelo *coaching* visto responder às necessidades e procura do local de trabalho para além de que, revela ter eficácia de várias formas, como corrigir e aprimorar o baixo desempenho ou a resolução de conflitos no local de trabalho. Aliás, pode ser utilizado para agilizar o conhecimento profissional ou para assegurar liderança sustentada (Utrilla; Grande; Lorenzo, 2015).

Influenciar uma organização de forma estratégica nas negociações, traduz-se por influenciar no processo comunicacional e em tudo que o implica, desde os fluxos de informação à repartição de poder e o envolvimento das decisões feitas. A negociação é o resultado do desempenho da gestão no âmbito da comunicação que se baseia em três fatores essenciais: os afetos, as palavras e as rotinas. (Moreira, 2010).

É fundamental, que na negociação se saiba comunicar e ouvir, para que se conheça as necessidades da outra parte, de modo a ser uma vantagem (Brito, 2011).

O *coaching* numa organização pode influenciar de forma tão positiva ao ponto de conseguir mudar a sua cultura, desenvolver estilos de liderança, (re)estruturar e (re)formular as estratégias negociais. (Moreira, 2010)

Com esta ferramenta, é possível criarem melhores bases como: discussão aberta, a oportunidade de os colaboradores terem participação ativa e melhor gestão da confiança organizacional. Esta estrutura é equilibrada (promove a discussão de ideias), o que indica a existência de uma missão organizacional bem estruturada (Moreira, 2010).

As chefias devem ter consciência dos vários fatores que influenciam o processo de negociação e devem ter a capacidade de modificarem estratégias, de se adaptarem a mudanças rápidas, para responder às suas necessidades de forma eficaz. Os negociadores bem-sucedidos têm conhecimento e competências para trabalhar com graus de comunicação, princípios e comportamentos de indivíduos de diversas origens culturais (Khakhar & Ahmed, 2017).

Saber negociar de forma eficaz é uma habilidade fundamental na área da liderança e gestão. Nas organizações, as habilidades de negociação são essenciais quer nas interações informais do quotidiano ou até nas transações formais, como condições de negociação de venda, prestação de serviços e outros contratos legais. As realizações de boas negociações cooperam muito para o sucesso dos negócios, visto que estimulam de positivamente os relacionamentos entre as partes envolvidas (Khakhar & Ahmed, 2017).

Parte II - Estudo Empírico

2.1 – Pressupostos Teórico Metodológicos

As organizações têm cada vez mais apostado no desenvolvimento de capacidades que contribuam de forma efetiva com o mundo empresarial. Desde o desenvolvimento tecnológico e científico, foram realizadas inúmeras metodologias para conseguir esse propósito, nomeadamente o *coaching*, visto ser um método inovador, focado na melhoria do desempenho e resultados. Auxilia as chefias das organizações a adotarem posturas mais flexíveis, adaptáveis, onde estas irão ser mudanças de comportamento essenciais para transformar uma organização (Melo & Rodrigues, 2016).

Esta metodologia não tem uma solução de imediato, nas sessões as experiências vividas pelo *coachee* são usadas para criar metas, o cliente é estimulado a adquirir uma nova forma de estar diante do cenário e a assumir a responsabilidade pelas escolhas efetuadas (Melo & Rodrigues, 2016).

São mencionados variados estudos sobre a técnica de *coaching* e a importância deste no desenvolvimento pessoal e profissional, destacando-se a visão de Downey (2014), na sua obra: “*Effective Modern Coaching* – uma visão prática e objetiva da definição de *coaching* e de como deve ser aplicado”.

Distingue-se, Melo & Rodrigues, (2016), no artigo: “*Coaching* e Liderança – onde aborda a evolução histórica do *coaching* e o processo de *coaching* no desenvolvimento da competência de liderança”.

Destaca-se, a obra de Penim & Catalão, (2018): “*Ferramentas de Coaching*” – reúne um conjunto diversificado de ferramentas de *coaching* com o objetivo de fomentar uma boa prática do mesmo”.

Também teve particular importância a obra de João, (2018): “Um Guia Essencial ao Sucesso do *Coach*, do Gestor e de Quem Quer Ser Ainda Mais Feliz – tem como foco o processo de *coaching* e como este é um agente facilitador no alcance dos resultados”.

No que diz respeito às negociações, uma investigação que devo ressaltar é a tese de doutoramento de Moreira, (2010): “Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal:

a importância da negociação inter e intra-departamental”, de 2010 – incide sobre a importância de negociações eficazes.

Por último, falta mencionar a obra de Sander (2019), “*Negotiating 101* – refere inúmeros conceitos e variadas formas de negociar”.

Ao longo do presente estudo pretende-se construir uma ponte que fundamente a teoria com a prática.

2.2 – Hipóteses e Objetivos

De acordo com a problemática teórica desenvolvida na primeira parte desta investigação, onde foi desenvolvido o conceito de *coaching*, as ferramentas, a sua eficiência nas negociações informais, o seu impacto na resolução de conflitos e estratégia de poder nas organizações, assim como a conexão que se pode estabelecer entre os mesmos, a finalidade desta investigação é conseguir ir de encontro aos pressupostos teóricos definidos com a realidade empírica que os relacionou. Dessa forma, o propósito geral da presente investigação foca-se no confronto e análise das opiniões e compreensões sobre o impacto do coaching nas negociações informais.

Tendo em conta a literatura revista e ao relacionar a mesma com as metas estabelecidas para a pesquisa empírica, foram feitas várias questões e hipóteses a testar no presente estudo. A escolha das questões e das hipóteses acarreta por parte do investigador uma (pré)seleção para apurar se, no decorrer do processo de investigação, estas se confirmam ou não pelos factos. Desse modo, pretende-se investigar quais as dimensões presentes na negociação elaborada por um conjunto de profissionais na área da hotelaria, em termos de eficácia negocial dos mesmos.

Neste sentido, o principal objetivo desta tese é analisar o impacto do *coaching* nas negociações informais. Como objetivos específicos, temos os seguintes:

Explorar a influência de técnicas de *coaching* nos processos de negociação informal; estudar, indiretamente, a variável poder associada ao *coach*;

Relacionar práticas negociais com a influência do *coaching*.

Em relação às hipóteses/questões em equação, dado o cariz fenomenológico e qualitativo deste estudo, embora estas estejam formatadas, afigura-se mais adequado perspetivar algumas questões inerentes (o termo hipótese é mais utilizado no tratamento de questionários, aqui é mais usual falar-se em questões), das quais destacamos:

- o *coach* é uma importante ferramenta no desenvolvimento pessoal dos RH.
- o *coach* é fundamental na eficácia negocial das GRH.
- a negociação informal é mais adequada para a adoção de estratégias de *coaching*.

- um GRH eficaz tem de ser ao mesmo tempo um *coach* e um negociador (sobretudo informal).

2.3 – Amostra e universo

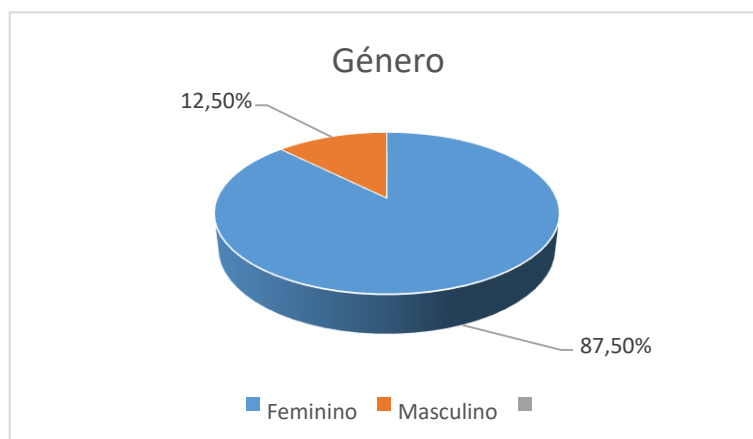
2.3.1 – Caracterização sociodemográfica da amostra

Na presente tese, optou-se por o instrumento qualitativo, a entrevista, feita numa empresa hoteleira do norte do país. Devido á situação pandémica as entrevistas foram feitas via online. O intuito da entrevista é de se analisar o impacto do *coaching* nas negociações informais, tendo como princípio as diversas expectativas e perceções dos entrevistados.

A entrevista é constituída por 10 perguntas, sendo que, a maioria das questões possuem alíneas adjacentes, perfazendo no total cerca de 14 (não esquecer que o guião é semi-estruturado e que as questões colocadas a priori resultam das principais indagações e problemáticas esgrimidas na revisão da literatura). A caracterização sociodemográfica da amostra foi realizada através das primeiras quatro questões em que dizem respeito às características pessoais e profissionais dos entrevistados.

A amostra deste estudo é composta por indivíduos do género feminino e masculino, com idades compreendidas entre diversas faixas etárias, assim como diferentes habilitações literárias e tempo de experiência na atividade. Este estudo conta com 8 colaboradores hoteleiros (amostra é meramente exploratória e não probabilística), sendo que 7 são do sexo feminino (87,5%) e 1 é do sexo masculino (12,5%), tal como está representado no gráfico 2.

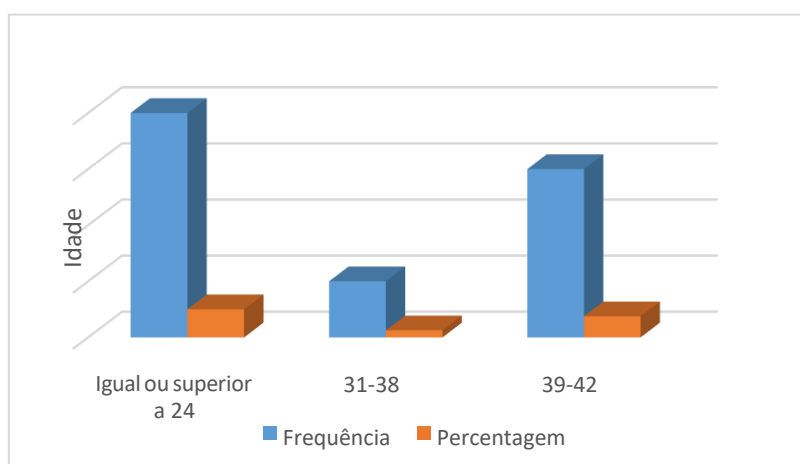
Gráfico 2 - Caracterização dos entrevistados face ao género



Fonte: Própria.

Em relação á idade de cada entrevistado foram criadas 3 classes etárias, tendo como critério um intervalo de oito anos entre as idades, representadas no gráfico abaixo. De acordo com o gráfico relativo às faixas etárias, verificou-se que 50% dos entrevistados têm idades igual ou superior a 24 anos. As faixas etárias com menor frequência são idades entre os 31 e 38 anos (12,5%) e entre os 39 e 42 anos (37,5%).

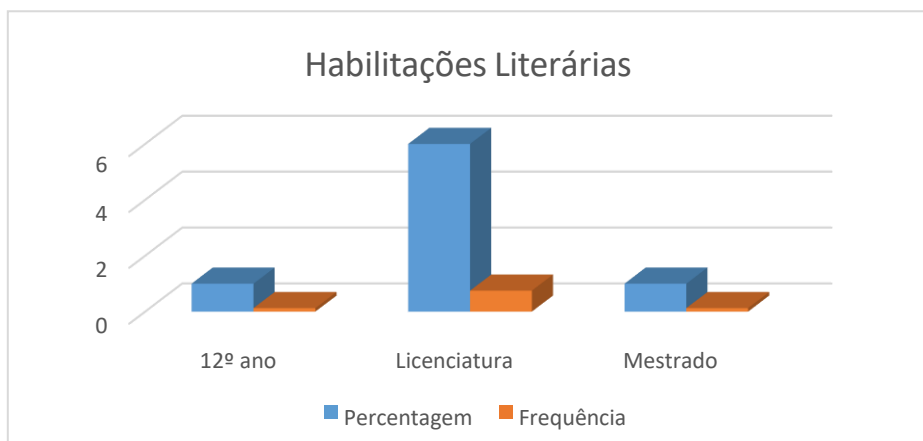
Gráfico 3 - Caracterização dos entrevistados face à idade



Fonte: Própria.

No que diz respeito às habilitações literárias, os entrevistados dividiram-se por três categorias (12º ano, Licenciatura e Mestrado) tal como indica no gráfico 4. Possuem apenas o 12º ano 12,5% dos entrevistados, seguindo-se a Licenciatura com 75% dos entrevistados e por fim o Mestrado 12,5% dos entrevistados.

Gráfico 4 - Caracterização dos entrevistados face às habilitações literárias



Fonte: Própria.

2.4 – Instrumento Metodológico

O departamento de RH constitui-se uma “ponte” entre as preferências das chefias e dos colaboradores e onde se trabalham emoções. Este departamento atua como “suporte” nas organizações, tornando-se responsável por áreas como o Desenvolvimento de Carreiras, Avaliação de Desempenho, entre outras. Desta forma, atendendo ao tema deste estudo (o impacto do coaching nas negociações informais), a análise qualitativa, possibilita um recurso claro e com mais detalhe. A análise qualitativa foca-se mais no indivíduo do que no geral (Kloss, 2010).

Desse modo, optou-se pela aplicação da técnica da entrevista semiestruturada, elaborada informaticamente devido á situação pandémica que o mundo na atualidade está a viver. O estudo da presente investigação tem como objetivo primordial perceber o impacto do coaching nas negociações informais e entender a sua eficácia negocial nas organizações através de uma metodologia qualitativa.

Na recolha de dados feita aos entrevistados, foi necessário primeiro construir um guião aplicado a 8 pessoas, profissionais da hotelaria. Assim, após a análise da literatura revista surgem, a priori, as seguintes categorias:

- *Coaching* - conceito;
- Importância do *coaching*;
- Ferramentas de *coaching*;
- *Coaching* e desenvolvimento GRH;
- *Coaching* e gestão de conflitos;
- Competências de liderança no *coaching*;
- Negociação – conceito;
- Negociação informal;
- *Coaching* e negociação informal;
- *Coaching* e eficácia negocial;
- Departamento de GRH e negociação informal;

- Gestor GRH como negociador;
- Gestor GRH como *coach*.

É significativo perceber qual a importância da GRH numa organização, para conseguir aproximar o máximo possível os discursos às práticas de recursos humanos e por consequência entender a atuação desses discursos, na eficácia negocial das organizações. Nesse seguimento, a maioria do tempo dos colaboradores é dedicado à negociação, sendo esta uma prática inerente aos profissionais de GRH.

Nesta investigação, elaborada através de uma análise qualitativa, optou-se por entrevistas semiestruturadas, mesmo que seja difícil de evitar que os entrevistados respondam tendencialmente com o que é socialmente aceite, estas equilibram o estudo teórico e o prático. Não existe nenhuma investigação científica que não tenha impedimentos, visto ser regida pela personalidade e pelos propósitos dos investigadores. A entrevista, é uma ferramenta de recolha de dados, com grande importância nos contextos sociais.

As entrevistas semiestruturadas salientam a opinião do entrevistado, com o propósito de alcançar informações mais ricas (Kloss, 2010). Ao contrário dos questionários, a entrevista possibilita a clarificação de ideias e um maior aprofundamento dos temas.

Em relação á confidencialidade, não é mencionado o nome de cada participante, a área em específico de hotelaria, nem o nome da unidade hoteleira, apenas a região pertencente. As entrevistas são semiestruturadas e elaboradas com base num guião flexível para que os entrevistados promovam reflexões úteis para a pesquisa.

92.4.1 – Análise de Conteúdo

Para se investigar a informação dada pelos entrevistados recorre-se á análise de conteúdo como ferramenta de apoio, que interliga a análise de dados com a análise de discurso (Moreira, 2010).

A matéria-prima da análise de conteúdo pode ser composta por fontes de comunicação verbal ou não-verbal, como jornais, revistas, livros, entrevistas, fotografias, vídeos, etc. No entanto, o investigador obtém os dados provenientes de variadas fontes em estado bruto, para que, posteriormente, sejam processados a fim de favorecer o trabalho de compreensão, interpretação que se deseja a realizar uma análise de conteúdo (Moraes, 2011).

Para ser feita a análise do material, procura-se organizar por categorias para facilitar no entendimento dos discursos (Silva & Fossá, 2015).

As categorias traduzem o resultado resumido da comunicação, para que sejam destacados neste processo os seus tópicos mais relevantes. O principal objetivo da análise de conteúdo é elaborar uma redução dos dados de uma comunicação, o que, num todo, irá exigir um número reduzido de categorias (Moraes, 2011).

Após construir as categorias, é igualmente importante elaborar as dimensões com base nas categorias. Quando se encontra a matriz categorial feita, não tem grandes alterações no processo de análise (Moreira, 2010).

Os principais vetores temáticos são: a negociação e o poder no departamento de GRH. Assim, serão definidas as seguintes categorias de análise e respetivas dimensões:

Tabela 1 – Categorias e Dimensões

CATEGORIAS	DIMENSÕES
Coaching - conceito;	Processo de aprendizagem Melhorar performance profissional
Importância do coaching;	Desenvolvimento pessoal e profissional
Ferramentas de coaching;	Roda da vida Linha do tempo C.R.A Grow Clear R.O.I
Coaching e desenvolvimento GRH;	Melhoria desempenho e eficácia organizacional
Coaching e gestão de conflitos;	Comunicação eficaz e harmonia relacional
Competências de liderança no coaching;	Produtividade Foco Motivação
Negociação – conceito;	Processo de Negociação
Negociação informal;	Estratégias de Negociação
Coaching e negociação informal;	Procura de melhoria nas negociações informais

Coaching e eficácia negocial;	Aumento da inteligência emocional
Departamento de GRH e negociação informal;	Transformar limitações em possibilidades Influência a eficácia org
Gestor GRH como negociador;	Liderança Eficaz
Gestor GRH como coach.	Coaching como ferramenta de desenvolvimento

Fonte: Própria.

Um dos maiores desafios postos aos gestores de RH traduz-se em ser capaz de formar situações de ganho mútuo (Bilhim, 2016). O que se pretende numa negociação é sempre que todos os lados beneficiem. A postura de ganho mútuo deve premiar seja qual for o processo de negociação. É fundamental para a preservação de relacionamentos, para que se possa voltar a negociar no futuro. É essencial que uma relação de trabalho seja baseada em comunicação clara e numa visão de futuro (Lima & Santos, 2009).

Os gestores que aplicam o *coaching* desenvolvem algumas condutas que ajudam a incentivar os outros colaboradores a pensar e agir de maneira independente. Ou seja, é importante que numa organização haja o sentimento de empoderamento, que acontece quando as pessoas se sentem autónomas, a trabalhar e a aprender juntas. Que passa por ter o potencial para capacitar o colaborador, independentemente da hierarquia organizacional. Em suma, as organizações necessitam de ter presente o *coaching*, visto ser uma mais-valia para os líderes a criarem e implementarem mudanças. A utilização de técnicas e mentalidades que apoiem a participação, consistência e responsabilidade dos colaboradores (Vesso & Alas, 2016).

Parte III - Discussão de Resultados

3.1 – As ferramentas do coaching na gestão de pessoas

Nos dias de hoje o *coaching* é considerado uma das melhores ferramentas para o desenvolvimento de competências. É um processo que tem como intuito, auxiliar os profissionais a adaptar comportamentos de maneira a alcançar os objectivos pretendidos. O *coaching* tem como objetivo principal, facilitar e ajudar as pessoas a encontrar as suas soluções, além disso faz com que a procura da resolução de problemas seja interna, sem ter que ir procurar essa solução fora, o que faz com que essas mudanças sejam mais positivas (Magalhães, Neves & Poínhos, 2018).

Originalmente o *coaching* surgiu somente de maneira a corrigir o baixo rendimento de alguns colaboradores mas com o passar do tempo, é visto como um método preponderante que intenciona o desenvolvimento de colaboradores de elevadas competências (Greim, 2018).

A primeira questão a ser colocada aos entrevistados procurava perceber o que era para eles o coaching.

“Na minha opinião no coaching são apresentados múltiplos recursos que visam o alcance de objetivos chave quer no âmbito profissional como pessoal” (E 1, p. 1).

“É uma metodologia para atingir metas, realizar objetivos e potenciar a melhoria das competências humanas” (E 2, p.1).

“É uma forma de desenvolvimento” (E 3, p. 1).

“Dentro do processo de coaching existem várias ferramentas que podem otimizar equipas para uma melhor performance, atuando também a nível pessoal” (E 7, p. 2).

As pessoas cada vez mais procuram a motivação constante, de maneira a manter ou melhorar o seu desempenho nas tarefas propostas, por isso a procura pelo coaching tem aumentado significativamente, com o objetivo de alcançar a realização pessoal (Paredes, 2018).

No mundo atual em que vivemos o rendimento das organizações é a essência, para que esse rendimento seja culminante, é muito importante para as organizações disponham de equipas devidamente preparadas de maneira a exponenciar as suas capacidades (Penim & Catalão, 2018).

“O Coaching permite ultrapassar obstáculos interpessoais que por vezes com outras ferramentas não desaparecem, criando equipas mais unidas e um ambiente de empatia” (E 2, p. 7).

Podemos afirmar que o coaching é fundamental para que as organizações consigam alcançar os objetivos de forma positiva e desenvolver as competências dos colaboradores que por consequência as competências da organização também acabam por melhorar (Krausz, 2016).

“É um método eficaz para se alcançar objetivos” (E6, p. 1).

“O coaching permite que o líder estabeleça uma meta para a equipa, consiga analisar a situação atual da equipa e os obstáculos que têm de ser ultrapassados, encontrar oportunidades de atingir os objetivos pretendidos e assim avançar para o objetivo a atingir, por isso é uma ferramenta preciosa nesse sentido” (E7, p. 8).

As respostas mais frequentes a esta questão foi que o *coaching* é um método que ajuda a alcançar os objetivos e estimula no desenvolvimento de competências. Numa das questões que se seguia da entrevista, foi questionado qual era a opinião dos entrevistados em relação às dificuldades da aplicação do processo de *coaching*, aos quais algumas respostas foram:

“O processo de coaching, torna-se complicado porque envolve mudanças comportamentais profundas” (E4, p. 4).

Podemos dizer que o ponto de equilíbrio onde a arte e a ciência se encontram é o coaching com o objetivo de ajudar pessoas na resolução de objetivos (João, 2018)

“Pode potencializar as conquistas e evitar atritos” (E 3,p. 3).

“Uma das dificuldades pode ser a resistência á mudança do colaborador por receber coaching” (E 6, p.4).

“Por vezes na correria normal de uma empresa, é difícil encontrar tempo para implementar dinâmicas. Nos hotéis, em concreto, poder juntar colaboradores que têm os mais variados horários é um desafio” (E 2, p4).

“O posicionamento e a coerência” (E 3, p. 4).

“O processo de coaching irá proporcionar ao líder a capacidade de conhecer e confiar na equipa, aprender a delegar estando sempre disponível para estimular, ouvir, acompanhar e reconhecer todos os feitos, não esquecendo sempre o constante estímulo para o desenvolvimento” (E 1, p. 8).

“Com as técnicas e métodos do processo de Coaching, o profissional de RH começa a ser capaz de auxiliar os colaboradores e a incentivar o desenvolvimento de capacidades que, por vezes, estão ocultas” (E 4, p. 2).

“O coaching é um método utilizado com o intuito de direcionar e orientar o cliente (neste caso a dos colaboradores) de forma a estimular e a incentivá-los a alcançar as metas e objetivos pretendidos. Esta metodologia tem o intuito de obter melhores resultados e aumentar a motivação e autoestima de quem trabalha, assim como, ir ao encontro das necessidades dos colaboradores” (E 8, p. 1).

“Coaching é um processo em que um profissional certificado auxilia um cliente através de técnicas direcionadas para o desenvolvimento pessoal ou profissional” (E 4, p. 1).

O processo de coaching é enriquecedor para quem aprende e também para quem ensina (Silva, 2009).

Admitir que um indivíduo tem capacidades para melhorar, faz com que o processo de *coaching* seja eficiente, de maneira a garantir que o mesmo aceite essa mudança, coloca-se em prática um dos fundamentos do *coaching* (Penim & Catalão, 2018).

De acordo com algumas das respostas dadas pelos entrevistados, é possível perceber que não é fácil de aplicar *coaching*, porque pode ter várias condicionantes.

O que é esperado dos negociadores, é que consigam agir em conformidade no tratamento de conflitos. É fundamental que haja conhecimento técnico de como evitar conflitos e encontrar soluções (Carvalho, 2016).

O conflito tem uma importante missão no que toca a delimitar linhas sociais, é visto como algo neutro mas muito importante (Moreira, 2010).

Podemos ver o conflito como uma maneira de comunicar, afinal a negociação para o tratamento do conflito não é nada mais que isso mesmo, comunicação, e é importantíssimo na sua resolução. Todos os elementos que trabalham numa organização constituem esforços centralizados para formar potenciais pontos de conflito (Moreira, 2010).

O conflito pode ser visto em duas perspetivas, pode ser visto de maneira positiva e de maneira negativa, mas o lidar com o conflito pode melhorar o trabalho em equipa de maneira a exponenciar o desenvolvimento das capacidades de todos os integrantes (Salami, 2010).

Torna-se cada vez mais importante para gestão de conflitos a intervenção de pessoas qualificadas para que seja feita uma diminuição ou uma eliminação no tratamento desses mesmo conflitos (Salami, 2010).

Na entrevista também procurei saber a opinião dos entrevistados em relação á pergunta: um ambiente de trabalho harmonioso pode ajudar no desenvolvimento dos colaboradores na realização das suas tarefas, contribuindo para o crescimento organizacional?

“É sabido que um bom ambiente entre colaboradores traz benefícios à produtividade e felicidade dos mesmos o que se vai traduzir numa empresa mais apta em conseguir completar novos desafios do futuro e que se consegue adaptar à procura” (E 2, p. 5).

“São ferramentas de desenvolvimento pessoal e profissional” (E 5, p. 1).

“O papel do coaching é diminuir atritos e potencializar as competências no alcance de grandes conquistas” (E 4, p. 3).

“Sim, permite ultrapassar obstáculos interpessoais que por vezes com outras ferramentas não desaparecem, criando equipas mais unidas e um ambiente de empatia” (E 2, p. 7).

“Por exemplo, se os colaboradores andarem motivados e as condições de trabalho forem favoráveis a produtividade irá aumentar” (E 3, p. 5).

“Na minha opinião faz toda a diferença. Promove o aumento da produtividade e melhora a relações entre colaboradores” (E 4, p. 5).

“Para mim um bom ambiente de trabalho e a harmonia entre os colaboradores tem, sem dúvida, um papel fundamental na motivação para a realização das tarefas no quotidiano, contribuindo obviamente para o crescimento organizacional, uma vez que o papel dos colaboradores é fundamental para que a organização possa crescer” (E7 ,p . 5).

“Através de programas de aprendizagem que tomam como objetivo a inovação a nível de desempenho, de comunicação interna e organização empresarial. A forma que pode ser aplicado eficazmente é obtendo regularmente feedback e implementar diferentes praticas, assim como, estando a par de novas inovações na aplicação de coaching” (E 8, p. 2).

“Sim, considero uma ferramenta muito importante, que permite conhecer os colaboradores de uma forma diferente e fazer até com que eles se conheçam a si mesmos” (E 2, p. 2).

“Considero o coaching uma ferramenta crucial para a prática de desenvolvimentos de recursos humanos uma vez que permite que cada pessoa seja motivada possa evoluir rapidamente para atingir os seus objetivos. O alcançar dos objetivos irá promover a autoconfiança e satisfação pessoal no âmbito social e empresarial” (E 5, p. 2).

O *coaching* tem como base a construção de uma ligação entre o desenvolvimento, aquisição quer de competências e de oportunidades (Ladyshevsky & Taplin, 2018).

Podemos então olhar para o *coaching* como um método para ajudar colaboradores para aumentarem a suas capacidades e realizações (Ray, 2017).

As consequências do *coaching* são positivos , há uma junção entre a satisfação, o comportamento, o ajuste na organização, a alternância de colaboradores, a evolução, a melhoria de resultados e o produto final, a satisfação dos clientes (Ladyshevsky & Taplin, 2018).

O sucesso do *coaching* pode ser definido como prática apoiada na evolução de conhecimentos, habilidades, atitudes entre outras pelo consumidor no seu local de trabalho, ao analisar os resultados individuais e organizacionais (Stewart, Palmer, Wilkin, & Kerrin, 2008).

Cada vez mais a procura por ferramentas que garantam resultados e uma maior eficiência na resolução dos mesmo é maior. No meio desta busca é importante focar no *coaching* executivo, que acaba por ser o coração da organização e a nível estrutural e sociocultural essas mudanças vão se verificar na organização, para que deste modo desbloqueiem relações entre colaboradores, tornando-as mais claras e objetivas de forma a saber gerir qualquer dificuldade que possa surgir, torna o *coaching* eficaz em todo o mundo (Krausz, 2016).

O *coaching* é fundamental numa organização, pois ajuda em tarefas como o crescimento de compromisso em equipa, a diminuição de conflitos, melhoria de aptidões e na criação de estratégias de desempenho (Ramos, 2012). “É uma ferramenta essencial para desenvolver a aprendizagem de competências que, no geral, irão permitir aos colaboradores a melhoria do seu desempenho” (E 7, p. 1).

A diferente e variada forma de *coaching* é possibilidade de evolução profissional que visa realçar o melhor das pessoas (Terblanche & Heyns, 2020).

O *coaching* pode conseguir modificar a cultura e a estrutura de uma organização de uma maneira positiva alterando estratégias e desenvolver estilos de liderança. Com o *coaching* é possível criar ligações e participações ativas entre os colaboradores da organização, tornando-a numa estrutura equilibrada e de confiança promovendo a boa estruturação organizacional (Terblanche & Heyns, 2020).

3.2 O coaching e eficácia negocial

A negociação está presente em todo o lado e embora grande parte das negociações não sejam complexas é importante que sejam feitas de forma rápida e disciplinada (Pryanitska, 1988).

Ao longo da entrevista pretendia-se entender que influência tem o *coaching* nas negociações informais, para isso foi feita a seguinte questão: de que maneira o *coaching* pode influenciar as negociações informais?

“As negociações informais estão presentes em qualquer ambiente de trabalho e saber lidar com divergências é fundamental” (E 4, p. 3).

A negociação é a resposta pacífica aos interesses dos indivíduos e por isso é essencial adquirir habilidades de negociação para alcançar os objetivos (Correia, 2019).

“Na minha opinião, o coaching promove a melhoria das relações interpessoais entre os colaboradores, ajudando estes a ter um melhor entrosamento, e consequentemente, provocar melhorias nas negociações informais” (E 7, p. 3).

Segundo o autor Carvalho (2016), quando é feita uma negociação, é fundamental que os membros intervenientes tenham boa comunicação e pretendam no mínimo obter proveito de forma igual.

“Sim, na melhoria da comunicação entre colaboradores” (E 5, p. 2).

“Pode criar pontes e derrubar barreiras de comunicação” (E 2, p. 3).

“Com o coaching é possível melhorar as capacidades dos colaboradores se comunicarem entre si” (E 6, p. 3).

A negociação win-win é baseada no benefício de ambas as partes de forma eficaz, rápida e com uma postura mais flexível de forma a manter negociações no futuro e atingir as metas pretendidas (Sander, 2019).

O *coaching* é essencial na parte emocional do diálogo porque auxilia na resolução de conflitos no decorrer de uma negociação (Zohar, 2015).

“O coaching tem influência nas negociações informais se a sua aplicação for direcionada para o desenvolvimento de competências de comunicação, de resolução de problemas e formação de métodos de atuação em situações de negociação” (E 8, p. 3).

Conclui-se então, que o *coaching* tem um grande impacto nas negociações informais. Também achei importante questionar os entrevistados em relação à eficácia organizacional, para isso fiz a seguinte questão: no seu entender, qual é a atuação do departamento de Recursos Humanos em relação à negociação e à eficácia negocial?

“Sim, considero que seja importante para os gestores a prática da cultura de coaching pois aumenta o potencial dos mesmos, seja a nível profissional ou pessoal. A metodologia de coaching, no contexto da liderança, ajuda na inovação e fortalecimento de estratégias a serem implementadas na empresa” (E 8, p.7).

“A atuação dos recursos humanos é alcançar objetivos onde táticas são seguidas para evitar o surgimento de contradições e impasses que podem surgir” (E 3, p. 9).

“O departamento de RH torna-se o mediador de conflitos, sendo responsável por gerir o clima organizacional garantindo assim a eficácia negocial” (E 7, p. 9).

“Um ambiente harmonioso tem um papel fundamental nas empresas pois contribui para o bem-estar e bom relacionamento entre colaboradores promovendo a motivação para a execução de tarefas e assim alcançar os objetivos e metas pretendidas na empresa. Com isto, consequentemente surge o constante crescimento individual como coletivo” (E 8, p. 5).

Segundo Atalho (2016), é urgente que se perceba a importância da eficácia, dado que as organizações estão dependentes de resultados.

“Os recursos humanos têm diversas funções como motivar, treinar, desenvolver, reconhecer e reter colaboradores além de gerir a parte de segurança no trabalho e o pagamento de salários. Os recursos humanos acabam por ser as veias de uma organização e tem que assegurar que tudo está em pleno funcionamento desde o início até ao fim. O processo todo passa pelos recursos humanos” (E 3, p. 6).

“O departamento de RH procura facilitar e ajudar no desempenho das organizações através das pessoas, a análise e desenvolvimento de profissionais nas organizações. Tem grande impacto para o crescimento no mercado” (E 4, p. 6).

“É essencial a qualquer organização. É este o departamento do hotel que trata do recrutamento, o acolhimento de novos colaboradores, a avaliação de desempenho, remunerações e formações” (E 5, P. 6).

“Os RH são responsáveis pelo relacionamento interno do hotel” (E 6, p. 6).

“O departamento de RH abrange todas as políticas que objetivam administrar comportamentos dentro de uma organização. Os colaboradores são recursos é que é necessário investir, explorando de forma positiva as capacidades humanas disponíveis na empresa” (E 7, p. 6).

“O papel do departamento de recursos humanos é gerir e organizar os colaboradores, o que implica explorar as capacidades de cada um e aplicar processos que visam expor as funções e objetivos claros e atingíveis da empresa. Também está nas mãos do profissional de recursos humanos o sistema de remunerações, a

responsabilização pela promoção do bem-estar profissional, motivação e por isso têm a função de analisar periodicamente os resultados no que diz respeito a fatores envolvidos na atividade dos colaboradores” (E 8, p. 6).

“Este departamento é o responsável pela gestão de pessoas. Atua com o intuito de gerir comportamentos internos e potencializar o capital humano” (E 5, p.9).

“O departamento de RH é responsável pela gestão de pessoas. Desta forma, cabe ao departamento, manter a estabilidade, harmonia e foco para que seja possível alcançar os objetivos com a maior eficácia” (E 8, p. 9).

“Na minha opinião, o departamento de RH do hotel, assume um comportamento empático, autoritário, mas moderado, com um perfil de resolução de problemas, de mente aberta e generosa para com os seus colaboradores” (E 6, p. 10).

No hotel onde estou inserida, existe a prática de um perfil comunicativo – que tem interesse pelas necessidades das pessoas e as suas dificuldades – mas também aposta num âmbito de planeamento e por isso, o departamento de RH espera não haver falhas nos processos instruídos” (E 8, p. 10).

“O departamento de Recursos Humanos tem um papel crucial em qualquer organização pois através da “Gestão de Talentos” poderão promover o desenvolvimento de cada colaborador assim como fixar colaboradores que irão automaticamente potenciar o crescimento da organização” (E 1, p. 6).

A eficácia negocial tem como intuito o alcance de objetivos pessoais ou profissionais do negociador. Para que uma negociação tenha sucesso é importante ter consciência que por vezes é necessário fazer cedências. A negociação pode ser considerada de sucesso quando se consegue resolver um conflito e fazer com que ambas as partes fiquem a beneficiar (Atalho, 2016).

“O ambiente de trabalho harmonioso irá possibilitar o desenvolvimento e participação nos processos de tomadas de decisão promovendo assim o bem-estar e o desenvolvimento profissional. Tal irá traduzir-se num aumento da eficácia e redução rotatividade de funcionários logo com múltiplos benefícios para as organizações e seus colaboradores” (E 1,p. 5).

“Um ambiente de trabalho saudável, é fundamental em qualquer organização” (E 6, p. 5).

O coaching é um estimulador da mudança organizacional, dado que, veio despertar consciência nas chefias para que estas entendessem melhor o efeito das suas ações e linguagem (Ladyshevsky & Taplin, 2018).

“Pode influenciar de forma positiva” (E 5, p. 3).

Cada vez mais as organizações procuram ter maior produtividade, com menores custos possíveis em menor tempo e reter colaboradores dedicados, com talento e inteligência emocional (Krausz, 2016).

O *coaching* tem a capacidade de conseguir modificar formas de pensar, aumento de desenvolvimento de competências, maior autonomia e por consequência eficácia organizacional (Pliopas, 2018).

“Gestão de tempo e equilíbrio, gestão de negócios, habilidades interpessoais de comunicação, autoconfiança, que se vão refletir na ação e nos resultados” (E 3, p. 8).

“Criando ambientes de trabalho mais humanizados irá traduzir-se na melhoria da qualidade de vida, confiança e autoestima dos colaboradores, logo uma equipa com estas características irá demonstrar resultados muito positivos e um crescimento mútuo que só trará vantagens para a organização” (E 1, p. 9).

3.3. A influência do coach nas negociações informais

O *coaching* é uma estratégia de aprendizagem e evolução, que tem como objetivo melhorar as competências e qualidades de uma organização uma vez implementado (Pesca, Szeneszi, Delben, Nunes, Raupp, & Cruz, 2017).

Existe uma ligação muito importante estabelecida no *coaching*, entre quem ensina e quem aprende, tendo como finalidades principais, aprimorar e aprender através da autodisciplina o sucesso dos indivíduos. O *coaching* estimula e melhora continuamente o desempenho do *coachee*, numa organização este apoio pode ser prestado em dois níveis: quer pessoal, quer profissional, para incentivar ambos a ultrapassarem desafios e dificuldades que possam surgir. Este método tem vários pontos positivos, um deles é que não precisa de ser presencialmente, este apoio pode ser dado através de outras plataformas de comunicação, para que se ajuste assim às necessidades de quem procura. Com esta ferramenta, as organizações são mais eficazes e inteligentes (João, 2018).

O *coaching* é uma ferramenta útil para que o *coachee* consiga atingir os seus objetivos mais rapidamente, procura compreender o mesmo transformar o que não sabe para o que sabe (João, 2018).

O *coaching* ajuda o *coachee* a canalizar a informação para que o *coachee* se foque apenas no necessário. A função é ajudar na identificação do problema e depois na sua resolução (João, 2018).

Dar a oportunidade aos colaboradores de pensar e analisar problemas é algo que o *coaching* defende, uma vez que a confiança é conquistada, existe uma melhoria na comunicação das organizações (Pliopas, 2018).

As organizações procuram oportunidades para poderem crescer e aumentar a sua competitividade. E o *coaching* é um ótimo aliado no que toca ao desenvolvimento de recursos humanos, desta forma pode ajudar as organizações a ganhar vantagem juntamente dos concorrentes (Utrilla, Grande & Lorenzo, 2015).

O *coaching* também pode ser utilizado para organizar o conhecimento ou para manter a liderança amparada. Cada vez mais o número de organizações que opta por esta técnica porque revela ser eficaz em várias formas como na correção, aprimorar e resolver conflitos (Utrilla, Grande & Lorenzo, 2015).

O *coaching* numa organização pode influenciar de forma tão positiva ao ponto de conseguir mudar a sua cultura, desenvolver estilos de liderança, (re)estruturar e (re)formular as estratégias negociais. (Moreira, 2010).

O sucesso das negociações depende da forma como os colaboradores comunicam com a organização em diferentes contextos culturais. As chefias devem ter consciência dos vários fatores que influenciam o processo de negociação e devem ter a capacidade de modificarem estratégias, de se adaptarem a mudanças rápidas, para responder às suas necessidades de forma eficaz. Os negociadores bem-sucedidos têm conhecimento e competências para trabalhar com graus de comunicação, princípios e comportamentos de indivíduos de diversas origens culturais (Khakhar & Ahmed, 2017).

Saber negociar de forma eficaz é uma habilidade fundamental na área da liderança e gestão. Nas organizações, as habilidades de negociação são essenciais quer nas interações informais do quotidiano ou até nas transações formais, como condições de negociação de venda, prestação de serviços e outros contratos legais. As realizações de boas negociações cooperam muito para o sucesso dos negócios, visto que estimulam de positivamente os relacionamentos entre as partes envolvidas (Khakhar & Ahmed, 2017).

“O coaching desenvolve a inteligência emocional num líder, no qual se irá refletir em maior autocontrolo, autoconsciência e gestão emocional dos seus colaboradores” (E 5, p. 8).

“O coaching permite que o líder estabeleça uma meta para a equipa, consiga analisar a situação atual da equipa e os obstáculos que têm de ser ultrapassados, encontrar oportunidades de atingir os objetivos pretendidos e assim avançar para o objetivo a atingir, por isso é uma ferramenta preciosa nesse sentido” (E7, p. 8).

“O coaching permite aos gestores explorarem outros tipos de liderança, permitindo assim que possam gerir os colaboradores da maneira mais adequada” (E 7, p. 4).

“Na minha opinião, os maiores obstáculos no processo de coaching na ótica do gestor de conflitos são a criação de um ambiente efetivo e harmonioso entre equipa e a resistência. Ou seja, as pessoas podem mostrar desconforto seja a nível de relacionamento entre equipa ou a nível de hesitação e falta de motivação para aplicar mudanças que são implementadas no coaching” (E 8, p. 4).

“O coaching permite aos gestores explorarem outros tipos de liderança, permitindo assim que possam gerir os colaboradores da maneira mais adequada” (E 7, p. 7).

“Sim, considero que seja importante para os gestores a prática da cultura de coaching pois aumenta o potencial dos mesmos, seja a nível profissional ou pessoal. A metodologia de coaching, no contexto da liderança, ajuda na inovação e fortalecimento de estratégias a serem implementadas na empresa” (E 8, p. 7).

“Capacidade de ouvir e compreender pessoas, humanizar as suas decisões. Evitar o mecanismo habitual das tarefas e pensar no bem-estar das equipas enquanto fator primordial na produção e bom ambiente” (E 2, p. 8).

“Estimula a competição saudável e ajuda a manter a equipa altamente motivada” (E 4, p. 8).

“As competências que o coaching desenvolve num líder a meu ver são: assumir responsabilidades, praticar a inteligência emocional, buscar novos conhecimentos para se manter sempre atualizado e traçar metas. Estas competências refletem-se no foco que o líder tem entre si e os colaboradores, o planeamento que aumenta a motivação e a reflexão que serve para identificar os pontos fracos e melhorar, assim como encontrar novas oportunidades” (E 6, p. 8).

“As competências que podem ser adquiridas podem ser por exemplo: na melhoria na definição de objetivos, como trabalhar com o feedback dos diferentes intervenientes na empresa (clientes, colaboradores, etc), na condução de reuniões eficazes e produtivas, como gerir o balanço de atividades, entre outras. Esta prática é benéfica na gestão de equipas e organizações se os líderes colocarem em prática os métodos instruídos no coaching envolvendo os mesmos no crescimento da empresa e implementar regularmente estratégias inovadoras” (E 8, p. 8).

“Deve ter um papel de relevância, permitindo criar um canal de passagem de informação” (E 2, P. 9).

“O gestor de RH depara-se muitas vezes em situações de impasses empresariais, onde incentiva o diálogo e a resolução de discordâncias. Desta forma, a situação é minimizada, de maneira a que o resultado seja benéfico para ambas as partes” (E 4, p. 9).

“Como negociador o gestor deve ter capacidade de analisar internamente a equipa e acompanhar todo o processo, ouvindo, delegando, confiando e fazendo avaliação no final do processo. No caso específico da empresa onde trabalho o perfil comportamental rege-se pelas ferramentas promovidas pelo coaching promovendo um bom ambiente de trabalho e constante participação dos processos o que se traduz em resultados muito positivos” (E 1, p. 10).

“A resolução de problemas, ter uma atitude resiliente e possuir uma capacidade de liderança” (E 3, p. 10).

“O gestor deve ser proativo e saber gerir conflitos. No hotel, o departamento de RH tem como base a comunicação” (E 4, p. 10).

“Na minha opinião o gestor deve aplicar uma postura assertiva e proativa face aos conflitos que poderão surgir, conseguindo assim o equilíbrio para negociar nessas situações” (E 7, p. 10).

“Na minha opinião, o gestor deve adotar um comportamento integrativo entre as partes que constituem a negociação. Consequentemente, de ouvir ativamente o “outro” e fazer com que ocorra e maximização de benefícios, ou seja, criar valor para ambas as partes. É importante esta dinâmica, visto que, favorece na relação interpessoal futura, como na diminuição de obstáculos após a negociação e promove os bons resultados da negociação (E 8, p. 10).

“Sim, os gestores através de técnicas, ferramentas e conhecimentos alcançam grandes e efetivos resultados” (E 1, p. 7).

“Através do Coaching, o gestor é capaz de melhorar o seu desempenho e a de mais colaboradores” (E 4, p. 7).

“Boa comunicação, calma, saber ouvir, saber dar feedback, levar um projeto até ao seu objetivo final. A capacidade empática é fundamental para a resolução eficaz de lacunas e problemas” (E 2, p. 10).

“Um gestor deve transformar o ambiente de trabalho num local prazeroso para todos, incentivar a comunicação e criar iniciativas de valorização dos colaboradores para aumentar a motivação.

No hotel, é uma gestão focada na inovação, comunicação e cooperação” (E 5, p. 10).

Conclusões

O *coaching* também estimula o aumento dos valores organizacionais e pessoais, para que desta forma seja desenvolvida a confiança. Ou seja, quando os diálogos de coaching são sinceras, existe uma enorme possibilidade de que a confiança aumente entre os participantes e que os caminhos para o desenvolvimento e a mudança aconteçam (Ray, 2017). Quando damos e conseguimos ganhar a confiança dos outros, isso significa partilhar experiências e conhecimentos para que desta forma seja possível alargar capacidades profissionais (Bello, 2011).

O *coaching* considera-se uma solução para responder às necessidades das organizações, visto ser um processo em busca de resultados positivos a nível profissional e organizacional. Através do coaching os colaboradores tornam-se mais profissionais e encontram mais significado no que fazem (Ray, 2017).

A negociação é uma realidade diária, embora seja feita na sua maioria das vezes de forma inconsciente. No decorrer da nossa existência, de um modo ou de outro, todos nos envolvemos em ações negociais. Formas de negociação presentes no dia a dia são situações quotidianas como o casamento e o divórcio. Apesar de terem naturezas diferentes têm como principal foco negociarem objetivos ou interesses (Moreira, 2010). A evolução cultural na organização, engloba inevitavelmente uma imensa estrutura comunicacional, institucionalizada ou de carácter espontâneo. O desenvolvimento organizacional resulta de uma análise constante do seu desempenho (Moreira, 2010).

Na presente investigação, foram mencionadas várias ferramentas de coaching, assim como os seus benefícios tanto a nível pessoal como profissional e como o *coach* tem influência nas negociações informais. Tanto na parte teórica como na prática permitiu ter maior entendimento sobre coaching e negociações. Os entrevistados partilham da opinião que o *coaching* contribui pra o melhoramento de competências e aumento do desempenho.

No entanto, não se pode esperar que o *coaching* sozinho solucione todos os problemas do coachee a nível pessoal e profissional, é necessário definir bem de início os propósitos do *coaching*.

O *coaching* é visto como um benefício para as organizações, onde tem sido cada vez mais implementado, para obter maiores resultados.

A maior limitação ao realizar esta investigação foi a situação pandémica, que condicionou a amostra dos entrevistados.

Sugere-se que em futuras investigações procurem elaborar uma amostra mais alargada, assim como uma pesquisa mais aprofundada.

Referências Bibliográficas

- Atalho, P. (2016). Conflito organizacional e gestão de recursos humanos. *Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos. Lisboa: ISCTE.*
- Bello, M. (2011). 50 Segredos de Coaching Para Portugueses. Lisboa: Esfera dos livros.
- Bilhim, J. (2016). Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Lisboa: ISCSP.
- Boof, R. (2011). Negociação: Técnicas Para A Obtenção De Resultados. 2, pp- 110-127.
- Brito, E. (2011). Técnicas De Negociação. Revista Científica Do ITPAC.4, pp-21-25.
- Cabral, A. (2011). Fases do processo de Coaching. Dissertação de mestrado, ISPA, Lisboa. <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/fases-processo-coaching/>
- Carvalho, J. (2016). *Negociação*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Costa, A., & Castanheira, P. (2006). Lideranças transformacional, transaccional e laissez-faire na gestão escolar em Portugal. Paper presented at the IV Seminário Regional de Política e Administração da Educação do Nordeste. V Encontro Estadual de Política e Administração da Educação/RN: Política de Formação e Gestão Educacional, Natal.
- Correia, A. (2019). Manual de Estratégia Negocial. Lisboa: Lidel.
- Downey, M. (2014). Effective Modern Coaching. London: LID Publishing limited.
- Faria, A., & Lameira, D. (2018). A possibilidade da aplicação dos princípios do coaching na dinâmica da conciliação e mediação a luz do ncpc. *Caderno da Escola Superior de Gestão Pública, Política, Jurídica e Segurança. 1*, pp 57–84.
- Figueiredo, L. (2012). A Gestão de Conflitos numa organização e consequente satisfação dos colaboradores. *Dissertação de Mestrado - Especialização em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Católica, Viseu.* <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/8865/1/Dissertação.pdf>
- Gormley, H., & Van Nieuwerburgh, C. (2014). *Developing coaching cultures: a review*

of the literature. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 7(2), pp 90–101.

Greim, E. (2018). Managerial coaching and manager well-being: exploring the positive and negative outcomes of taking on a coaching role. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Faculty of The University of Akron, USA.

João, M. (2018). *Coaching - O Guia Essencial Para Coaches e Líderes*. Carnaxide: SmartBook.

Jouhanna, M. (2020). Executive Coaching Para Desenvolvimento De Competências De Enfermeiras Líderes. *Revista Científica*, 24, pp 2-3.

Khakhar, P., & Ahmed, Z. (2017). The concepts of power in international business negotiations: An empirical investigation. *Journal of Transnational Management*, 22(1), pp 25–52.

Kloss, A. (2010). The integration of expatriates : How expatriates living in Denmark define integration. Dissertação de Mestrado em Linguagem de Negócios e Cultura. Copenhagen Business School, Dinamarca.

Kohlrausch, A. (2017). A eficácia do coaching para o aumento de performance. *Diálogo*, 35, pp 59-71.

Krausz, R. (2016). *Coaching Executivo: A Conquista da Liderança*. São Paulo: Scortecci Editora.

Ladyshevsky, R., & Taplin, R. (2018). The interplay between organisational learning culture, the manager as coach, self-efficacy and workload on employee work engagement. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 16(2), pp 3–19.

Lee, M., Idris, M., & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*, 22(3), pp 257–282.

Lima, L., & Santos, G. (2009). *Negociação em ocorrências policiais de alta complexidade*. Probabilis Editora.

- Magalhães, T., Neves, L., & Poínhos, R. (2018). A metodologia de coaching aplicada às Ciências da Nutrição: Usos, potencialidades e controvérsias em Portugal. *Acta Portuguesa de Nutrição*, 12, pp 26–31.
- Maya, C., & Villamizar, O. (2014). El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches - Coaching and Organizational Transformation: An Opportunity for Companies and Coaches. *Suma de Negocios*, 5(11), pp 62–69.
- Melo, J., & Rodrigues, M. (2016). Coaching e liderança: um estudo de caso com executivos do vale do paraíba. 12, pp 283–303.
- Mendes, P. (2020). Teoria E Prática Da Negociação Internacional: Uma Visão Sociocultural Construtivista. 34, pp. 157-186
- Moraes, R. (2011). Análise de Conteúdo. *Revista Educação*. pp 1–13.
- Moreira, R. (2010). Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal: análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental. Dissertação de Doutoramento em Ciências Sociais. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Paixão, R., Chiappa, D., Souza-Silva, J., Ecard, D. (2016). A Contribuição do Processo de Life Coaching no Desenvolvimento das Carreiras dos Coachees. *Revista Ciências Administrativas*, 22(2), pp 507–541.
- Paredes, A. (2018). Coaching: una pseudopsicología de la posmodernidad. *Avances En Psicología*, 26(1), pp 23-32.
- Penim, A., & Catalão, J. (2018). Ferramentas de Coaching. Lisboa: Lidel.
- Pesca, A., Szeneszi, D., Delben, P., Nunes, C., Raupp, F., & Cruz, R. (2017). Measuring coaching efficacy: A theoretical review. *Revista de Psicologia Del Deporte*, 27(4), pp 103–109.
- Pliopas, A. (2018). Coaching executivo: dinâmicas das relações entre o coachee, o coach e a organização. Tese de Doutoramento em Administração de Empresas. São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo.
- Pryanitska, V. (1988). Successful negotiation. O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv. pp 199-202.

- Ramos, J. (2012). Mudança clínica em variáveis cognitivas e emocionais subjacentes ao comportamento anti-social: os efeitos do GPS em contexto prisional. *Dissertação de Mestrado em Psicologia. Coimbra: Universidade de Coimbra.*
- Ray, B. (2017). Educational Leadership Coaching as Professional Development. *School Leadership Review*, 12, pp 28-38.
- Rocha, B., Munari, B., Sousa, B., Leal, M., & Ribeiro, L. (2019). Ferramentas do coaching no desenvolvimento da liderança da enfermagem na atenção primária em saúde. *Revista de Enfermagem Da UFSM.*
- Salami, S. (2010). Conflict resolution Strategies and organizational citizenship behavior: the moderating role of trait emotional intelligence. *Scientific Journal Publishers*, 38 (1), pp 75-82.
- Sander, P. (2019). *Negotiation 101*. Lisboa: Editorial Presença.
- Santos, M. (2020). Coaching: Uma Breve Análise Histórica, Conceitual E Prática Do Método. *Revista Científica*, 7 (4), pp. 171-195.
- Silva, L. (2009). A administração de recursos humanos: buscando por novos colaboradores através dos processos de recrutamento e seleção. Faculdade são luís de frança administração com ênfase em recursos humanos.
- Silva, A., & Fossá, M. (2015). Análise de Conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Revista eletrônica*, 6(1), pp 1- 14.
- Souza, B., & Viney, R. (2015). Coaching and mentoring skills: necessities for today's doctors. *British Medical Journal*, 348.
- Stewart, L., Palmer, S., Wilkin, H., & Kerrin, M. (2008). The Influence Of Character: Does Personality Impact Coaching Success? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 6(1), pp 32–42.
- Teodoro, F., & Cruz, H. (2016). A importância do processo de coaching interno no desenvolvimento do colaborador e no alcance dos resultados.
<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/32724380.pdf>
- Terblanche, N., & Heyns, M. (2020). The impact of coachee personality traits, propensity to trust and perceived trustworthiness of a coach, on a coachee's trust

behaviour in a coaching relationship. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46, pp 1–11.

Utrilla, P., Grande, F., & Lorenzo, D. (2015). The effects of coaching in employees and organizational performance: The Spanish Case. *Intangible Capital*, 11(2), pp 166–189.

Vesso, S., & Alas, R. (2016). Characteristics of a coaching culture in leadership style: the leader's impact on culture. *Problems and Perspectives in Management*, 14(2), pp 306-318.

Wolff, L., Cabral, P., & Lourenço, P. (2013). O papel da Liderança na Eficácia de Equipas de Trabalho. *Revista Gestão & Tecnologia*, 13(1), pp 177–204.

Yi-ling, L., & Stephen, P. (2019). Psychology In Executive Coaching. 11 (2), pp. 143-164.

Zohar, I. (2015). “The art of negotiation” Leadership skills required for negotiation in time of crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 209, pp 540–548.

ANEXOS

ANEXO 1 – Guião da Entrevista

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos – Guião de Entrevista

“A influência do coaching nas negociações informais: um estudo de caso numa empresa hoteleira do Norte do País”

Dados Pessoais:

Sexo: Feminino ☐ Masculino ☐

Idade: ____ anos

Habilitações Literárias:

Tempo de experiência na atividade:

Questões:

1. O que é para si o coaching?
2. Considera o coaching, uma prática de desenvolvimento de recursos humanos? Se sim, de que forma?
3. De que maneira o coaching pode influenciar as negociações informais?
4. Quais as dificuldades da aplicação do processo de coaching na ótica do gestor de conflitos?
5. Na sua opinião, promover um ambiente de trabalho harmonioso pode ajudar no desenvolvimento dos colaboradores na realização das suas tarefas, contribuindo para o crescimento organizacional?
6. Qual a importância que o departamento de Recursos Humanos tem na organização?
7. Considera o coaching uma mais-valia para os gestores?

8. Quais as competências que o coaching desenvolve num líder tendo em conta a melhoria da sua performance? E como estas se refletem na gestão de equipas e organizações?
9. No seu entender, qual é a atuação do departamento de Recursos Humanos em relação à negociação e à eficácia negocial?
10. Na sua opinião que tipo de comportamentos é que um gestor, deve adotar como negociador? No caso da sua empresa, que tipo de perfil comportamental é que integra as práticas do departamento que gere as pessoas (autoritarismo, resolução de problemas, entre outros).

ANEXO 2 - Análise de Conteúdo (Tabelas

Tabela das Categorias

Categorias	Dimensões	Indicadores
Coaching – conceito;	Processo de aprendizagem	“Na minha opinião no coaching são apresentados múltiplos recursos que visam o alcance de objetivos chave quer no âmbito profissional como pessoal” (E 1, p. 1). “É uma metodologia para atingir metas, realizar objetivos e potenciar a melhoria das competências humanas” (E 2, p.1). “É uma forma de desenvolvimento” (E 3, p. 1). “Coaching é um processo em que um profissional certificado auxilia um cliente através de técnicas direcionadas para o desenvolvimento pessoal ou profissional” (E 4, p. 1). “É um método eficaz para se alcançar objetivos” (E6, p. 1). “Sim considero, na medida em que dentro do processo de coaching existem várias ferramentas que podem otimizar equipas para uma melhor

		performance, atuando também a nível pessoal” (E 7, p. 2).
Importância do coaching;	Desenvolvimento pessoal e profissional	“Considero o coaching uma ferramenta crucial para a prática de desenvolvimentos de recursos humanos uma vez que permite que cada pessoa seja motivada possa evoluir rapidamente para atingir os seus objetivos. O alcançar dos objetivos irá promover a autoconfinança e satisfação pessoal no âmbito social e empresarial” (E 5, p. 2). “O coaching desenvolve a inteligência emocional num líder, no qual se irá refletir em maior autocontrolo, autoconsciência e gestão emocional dos seus colaboradores” (E 5, p. 8).

Coaching como Ferramenta	Melhorar performance profissional	“Sim, considero uma ferramenta muito importante, que permite conhecer os colaboradores de uma forma diferente e fazer até com que eles se conheçam a si mesmos” (E 2, p. 2). “É uma ferramenta essencial para desenvolver a aprendizagem de competências que, no geral, irão permitir aos colaboradores a melhoria do seu desempenho” (E 7, p. 1). “São ferramentas de desenvolvimento pessoal e profissional” (E 5, p. 1). “O coaching é um método utilizado com o intuito de direccionar e orientar o cliente (neste caso a dos colaboradores) de forma a estimular e a incentivá-los a alcançar as metas e objetivos pretendidos. Esta metodologia tem o intuito de obter melhores resultados e aumentar a motivação e autoestima de quem trabalha, assim como, ir ao encontro das necessidades dos colaboradores” (E 8, p. 1). “Com as técnicas e métodos do processo de Coaching, o profissional de RH começa a ser capaz de auxiliar os colaboradores e a incentivar o
--------------------------	-----------------------------------	---

		desenvolvimento de capacidades que, por vezes, estão ocultas” (E 4, p. 2). “Através de programas de aprendizagem que tomam como objetivo a inovação a nível de desempenho, de comunicação interna e organização empresarial. A forma que pode ser aplicado eficazmente é obtendo regularmente feedback e implementar diferentes praticas, assim como, estando a par de novas inovações na aplicação de coaching” (E 8, p. 2). “O processo de coaching, torna-se complicado porque envolve mudanças comportamentais profundas” (E4, p. 4). “O coaching permite que o líder estabeleça uma meta para a equipa, consiga analisar a situação atual da equipa e os obstáculos que têm de ser ultrapassados, encontrar oportunidades de atingir os objetivos pretendidos e assim avançar para o objetivo a atingir, por isso é uma ferramenta preciosa nesse sentido” (E7, p. 8).
Coaching e desenvolvimento GRH;	Melhoria do desempenho e eficácia organizacional	“Sim, na melhoria da comunicação entre colaboradores” (E 5, p. 2).

		“Sim, permite ultrapassar obstáculos interpessoais que por vezes com outras ferramentas não desaparecem, criando equipas mais unidas e um ambiente de empatia” (E 2, p. 7). “Sim, pelas várias funções que desempenham” (E 3, p. 2). “Sim, um ambiente de trabalho saudável, é fundamental em qualquer organização” (E 6, p. 5). “Sim, considero que seja importante para os gestores a prática da cultura de coaching pois aumenta o potencial dos mesmos, seja a nível profissional ou pessoal. A metodologia de coaching, no contexto da liderança, ajuda na inovação e fortalecimento de estratégias a serem implementadas na empresa” (E 8, p.7).
Coaching e Gestão de conflitos;	Comunicação eficaz e harmonia relacional	“Pode potencializar as conquistas e evitar atritos” (E 3,p. 3). “Por vezes na correria normal de uma empresa, é difícil encontrar tempo para implementar dinâmicas. Nos hotéis, em concreto, poder juntar colaboradores que têm os mais variados horários é um desafio” (E 2, p4).

		“O posicionamento e a coerência” (E 3, p. 4). “Uma das dificuldades pode ser a resistência á mudança do colaborador por receber coaching” (E 6, p.4). “Para mim, a maior dificuldade para se aplicar um processo de coaching é a resistência à mudança” (E 5, p. 4). “O coaching permite aos gestores explorarem outros tipos de liderança, permitindo assim que possam gerir os colaboradores da maneira mais adequada” (E 7, p. 4). “Na minha opinião, os maiores obstáculos no processo de coaching na ótica do gestor de conflitos são a criação de um ambiente efetivo e harmonioso entre equipa e a resistência. Ou seja, as pessoas podem mostrar desconforto seja a nível de relacionamento entre equipa ou a nível de hesitação e falta de motivação para aplicar mudanças que são implementadas no coaching” (E 8, p. 4). “É sabido que um bom ambiente entre colaboradores traz benefícios à produtividade e felicidade dos mesmos o que se vai traduzir numa
--	--	--

		empresa mais apta em conseguir completar novos desafios do futuro e que se consegue adaptar à procura” (E 2, p. 5).
Competências de liderança no coaching;	Produtividade Foco Motivação	“Claro que sim, por exemplo, se os colaboradores andarem motivados e as condições de trabalho forem favoráveis a produtividade irá aumentar” (E 3, p. 5). “Na minha opinião faz toda a diferença. Promove o aumento da produtividade e melhora a relações entre colaboradores” (E 4, p. 5). “Para mim um bom ambiente de trabalho e a harmonia entre os colaboradores tem, sem dúvida, um papel fundamental na motivação para a realização das tarefas no quotidiano, contribuindo obviamente para o crescimento organizacional, uma vez que o papel dos colaboradores é fundamental para que a organização possa crescer” (E7, p. 5). “O coaching permite aos gestores explorarem outros tipos de liderança, permitindo assim que possam gerir os colaboradores da maneira mais adequada” (E 7, p. 7).

		“Sim, considero que seja importante para os gestores a prática da cultura de coaching pois aumenta o potencial dos mesmos, seja a nível profissional ou pessoal. A metodologia de coaching, no contexto da liderança, ajuda na inovação e fortalecimento de estratégias a serem implementadas na empresa” (E 8, p. 7). “O processo de coaching irá proporcionar ao líder a capacidade de conhecer e confiar na equipa, aprender a delegar estando sempre disponível para estimular, ouvir, acompanhar e reconhecer todos os feitos, não esquecendo sempre o constante estímulo para o desenvolvimento” (E 1, p. 8). “Capacidade de ouvir e compreender pessoas, humanizar as suas decisões. Evitar o mecanismo habitual das tarefas e pensar no bem-estar das equipas enquanto fator primordial na produção e bom ambiente” (E 2, p. 8). “Estimula a competição saudável e ajuda a manter a equipa altamente motivada” (E 4, p. 8). “As competências que o coaching desenvolve num líder a meu ver são: assumir responsabilidades,
--	--	---

		praticar a inteligência emocional, buscar novos conhecimentos para se manter sempre atualizado e traçar metas. Estas competências refletem-se no foco que o líder tem entre si e os colaboradores, o planeamento que aumenta a motivação e a reflexão que serve para identificar os pontos fracos e melhorar, assim como encontrar novas oportunidades” (E 6, p. 8). “As competências que podem ser adquiridas podem ser por exemplo: na melhoria na definição de objetivos, como trabalhar com o feedback dos diferentes intervenientes na empresa (clientes, colaboradores, etc), na condução de reuniões eficazes e produtivas, como gerir o balanço de atividades, entre outras. Esta prática é benéfica na gestão de equipas e organizações se os líderes colocarem em prática os métodos instruídos no coaching envolvendo os mesmos no crescimento da empresa e implementar regularmente estratégias inovadoras” (E 8, p. 8).
--	--	--

Negociação – conceito;	Estratégias de comunicação	“As negociações informais estão presentes em qualquer ambiente de trabalho e saber lidar com divergências é fundamental” (E 4, p. 3). “Pode potencializar as conquistas e evitar atritos” (E 3, p. 3).
Negociação informal;		“Sim, permite ultrapassar obstáculos interpessoais que por vezes com outras ferramentas não desaparecem, criando equipas mais unidas e um ambiente de empatia” (E 2, p. 7). “Pode criar pontes e derrubar barreiras de comunicação” (E 2, p. 3).
Coaching e negociação informal;	Procura de melhoria nas negociações informais	“Pode influenciar de forma positiva” (E 5, p. 3). “Com o coaching é possível melhorar as capacidades dos colaboradores se comunicarem entre si” (E 6, p. 3). “Na minha opinião, o coaching promove a melhoria das relações interpessoais entre os colaboradores, ajudando estes a ter um melhor entrosamento, e consequentemente, provocar melhorias nas negociações informais” (E 7, p. 3). “O coaching tem influência nas negociações informais se a sua aplicação for direcionada para o

		desenvolvimento de competências de comunicação, de resolução de problemas e formação de métodos de atuação em situações de negociação” (E 8, p. 3).
Coaching e eficácia negocial;	Aumento da inteligência emocional	“O papel do coaching é diminuir atritos e potencializar as competências no alcance de grandes conquistas” (E 4, p. 3). “O ambiente de trabalho harmonioso irá possibilitar o desenvolvimento e participação nos processos de tomadas de decisão promovendo assim o bem-estar e o desenvolvimento profissional. Tal irá traduzir-se num aumento da eficácia e redução rotatividade de funcionários logo com múltiplos benefícios para as organizações e seus colaboradores” (E 1,p. 5). “Gestão de tempo e equilíbrio, gestão de negócios, habilidades interpessoais de comunicação, autoconfiança, que se vão refletir na ação e nos resultados” (E 3, p. 8). “Criando ambientes de trabalho mais humanizados irá traduzir-se na melhoria da qualidade de vida, confiança e autoestima dos colaboradores, logo

		uma equipa com estas características irá demonstrar resultados muito positivos e um crescimento mútuo que só trará vantagens para a organização” (E 1, p. 9). “A atuação dos recursos humanos é alcançar objetivos onde táticas são seguidas para evitar o surgimento de contradições e impasses que podem surgir” (E 3, p. 9). “O departamento de RH torna-se o mediador de conflitos, sendo responsável por gerir o clima organizacional garantindo assim a eficácia negocial” (E 7, p. 9).
Departamento de GRH e negociação informal;	Incentivo ao desenvolvimento dos colaboradores	“Um ambiente harmonioso tem um papel fundamental nas empresas pois contribui para o bem-estar e bom relacionamento entre colaboradores promovendo a motivação para a execução de tarefas e assim alcançar os objetivos e metas pretendidas na empresa. Com isto, consequentemente surge o constante crescimento individual como coletivo” (E 8, p. 5). “Muito importante, pois deve ser considerado um verdadeiro business partner” (E 2, p. 6).

		“Os recursos humanos têm diversas funções como motivar, treinar, desenvolver, reconhecer e reter colaboradores além de gerir a parte de segurança no trabalho e o pagamento de salários. Os recursos humanos acabam por ser as veias de uma organização e tem que assegurar que tudo está em pleno funcionamento desde o início até ao fim. O processo todo passa pelos recursos humanos” (E 3, p. 6). “O departamento de RH procura facilitar e ajudar no desempenho das organizações através das pessoas, a análise e desenvolvimento de profissionais nas organizações. Tem grande impacto para o crescimento no mercado” (E 4, p. 6). “É essencial a qualquer organização. É este o departamento do hotel que trata do recrutamento, o acolhimento de novos colaboradores, a avaliação de desempenho, remunerações e formações” (E 5, P. 6). “Os RH são responsáveis pelo relacionamento interno do hotel” (E 6, p. 6).
--	--	---

		“O departamento de RH abrange todas as políticas que objetivam administrar comportamentos dentro de uma organização. Os colaboradores são recursos é que é necessário investir, explorando de forma positiva as capacidades humanas disponíveis na empresa” (E 7, p. 6). “O papel do departamento de recursos humanos é gerir e organizar os colaboradores, o que implica explorar as capacidades de cada um e aplicar processos que visam expor as funções e objetivos claros e atingíveis da empresa. Também está nas mãos do profissional de recursos humanos o sistema de remunerações, a responsabilização pela promoção do bem-estar profissional, motivação e por isso tê, a função de analisar periodicamente os resultados no que diz respeito a fatores envolvidos na atividade dos colaboradores” (E 8, p. 6). “Este departamento é o responsável pela gestão de pessoas. Atua com o intuito de gerir comportamentos internos e potencializar o capital humano” (E 5, p.9).
--	--	---

		“O departamento de RH é responsável pela gestão de pessoas. Desta forma, cabe ao departamento, manter a estabilidade, harmonia e foco para que seja possível alcançar os objetivos com a maior eficácia” (E 8, p. 9). “Na minha opinião, o departamento de RH do hotel, assume um comportamento empático, autoritário, mas moderado, com um perfil de resolução de problemas, de mente aberta e generosa para com os seus colaboradores” (E 6, p. 10).
Gestor de GRH como negociador;	Comunicação e as\ relações interpessoais	“Deve ter um papel de relevância, permitindo criar um canal de passagem de informação” (E 2, P. 9). “O gestor de RH depara-se muitas vezes em situações de impasses empresariais, onde incentiva o diálogo e a resolução de discordâncias. Desta forma, a situação é minimizada, de maneira que o resultado seja benéfico para ambas as partes” (E 4, p. 9). “Como negociador o gestor deve ter capacidade de analisar internamente a equipa e acompanhar todo o processo, ouvindo, delegando, confiando e fazendo avaliação no final do processo. No caso

		específico da empresa onde trabalho o perfil comportamental rege-se pelas ferramentas promovidas pelo coaching promovendo um bom ambiente de trabalho e constante participação dos processos o que se traduz em resultados muito positivos” (E 1, p. 10). “A resolução de problemas, ter uma atitude resiliente e possuir uma capacidade de liderança” (E 3, p. 10). “O gestor deve ser proativo e saber gerir conflitos. No hotel, o departamento de RH tem como base a comunicação” (E 4, p. 10). “Na minha opinião o gestor deve aplicar uma postura assertiva e proativa face aos conflitos que poderão surgir, conseguindo assim o equilíbrio para negociar nessas situações” (E 7, p. 10). “Na minha opinião, o gestor deve adotar um comportamento integrativo entre as partes que constituem a negociação. Consequentemente, de ouvir ativamente o “outro” e fazer com que ocorra e maximização de benefícios, ou seja, criar valor para ambas as partes. É importante esta dinâmica,
--	--	--

		visto que, favorece na relação interpessoal futura, como na diminuição de obstáculos após a negociação e promove os bons resultados da negociação. No hotel onde estou inserida, existe a prática de um perfil comunicativo – que tem interesse pelas necessidades das pessoas e as suas dificuldades – mas também aposta num âmbito de planeamento e por isso, o departamento de RH espera não haver falhas nos processos instruídos” (E 8, p. 10).
Gestor de GRH como coach;	Transformar limitações em possibilidades	“O departamento de Recursos Humanos tem um papel crucial em qualquer organização pois através da “Gestão de Talentos” poderão promover o desenvolvimento de cada colaborador assim como fixar colaboradores que irão automaticamente potenciar o crescimento da organização” (E 1, p. 6). “Sim, os gestores através de técnicas, ferramentas e conhecimentos alcançam grandes e efetivos resultados” (E 1, p. 7).

		“Através do Coaching, o gestor é capaz de melhorar o seu desempenho e a de mais colaboradores” (E 4, p. 7). “Boa comunicação, calma, saber ouvir, saber dar feedback, levar um projeto até ao seu objetivo final. A capacidade empática é fundamental para a resolução eficaz de lacunas e problemas” (E 2, p. 10). “Um gestor deve transformar o ambiente de trabalho num local prazeroso para todos, incentivar a comunicação e criar iniciativas de valorização dos colaboradores para aumentar a motivação. No hotel, é uma gestão focada na inovação, comunicação e cooperação” (E 5, p. 10).
--	--	--