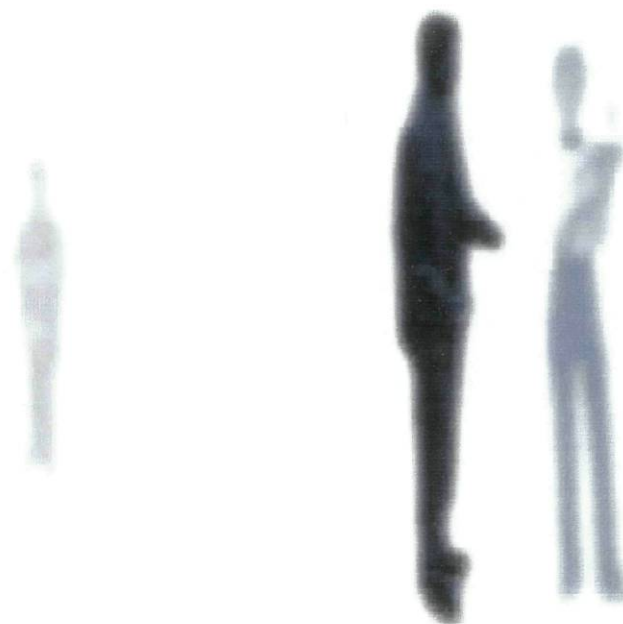


**Faculdade de Ciências da Nutrição e Alimentação
Universidade do Porto
Licenciatura em Ciências da Nutrição**

COACHING

A Arte de Gerir Competências



**Bruno Sílvio dos Santos Reis
2004 / 2005**

Agradecimentos:

- À Dra. Helena Ávila Marques, por ter sido uma verdadeira coach... Por me ter dado a oportunidade de tirar o curso de coaching que me permitiu contactar com o assunto. Por me ter ajudado a escolher este tema como trabalho complementar de licenciatura. Por ter acompanhado o desenvolvimento desta monografia. Obrigado por tudo...
- À Prof. Dra. Luíza Kent Smith, por ter compreendido o interesse deste tema para a nossa área profissional e pelo impulso que me deu para o fazer. Soube sempre que poderia contar com a sua disponibilidade, e muito tenho a agradecer pelo apoio prestado.
- Ao Prof. Dr. António Jorge Costa, por ter feito suscitar em mim o interesse pelo coaching. Obrigado por ter estado disponível quando as dúvidas eram muitas.
- Ao Sr. Tomé Fonseca, por me ter ajudado a encontrar importantes referências bibliográficas.
- À Ana Luísa Cunha pelo interesse e pela escuta activa que tiveste quando, entusiasmado pelas novidades, te explicava o coaching. Foste uma grande ajuda no desenvolvimento deste trabalho.
- Aos mitos e às "verdadeiras" ... vocês sabem o quanto vos adoro.
- E para os melhores Pais que qualquer filho poderia desejar... obrigado por tudo.

Índice:

I.	Lista de significados e abreviaturas.....	1
II.	Resumo.....	2
III.	Introdução.....	3

Capítulo 1**Introduzindo o Coaching**

1.1.	Enquadramento Histórico.....	5
1.2.	Coaching: O que é e como Surgiu?.....	6
1.3.	Porquê Praticar Coaching?.....	8
1.4.	Ser Nutricionista e Coach?.....	11

Capítulo 2**Praticar coaching**

2.1.	Circunstâncias para o Coaching.....	13
2.2.	Coaching: Quando?.....	14
2.3.	Características da Organização.....	17
2.4.	Características de um Bom Coach.....	20
2.5.	Características do Coachee.....	23
2.5.1.	Perfis Individuais em Termos de Desempenho e Potencial....	25

Capítulo 3**O Desenho do Processo de Coaching**

(1)	Identificação e Análise de Necessidade.....	26
	. Feedback 360 graus.....	27
	. Análise de incidentes críticos.....	29
	. Questionário de análise de aptidões.....	29
	. Observação directa do desempenho.....	29

(2) Estabelecimento / Definição de Padrões de Desempenho.....	30
. Níveis correntes versus níveis esperados.....	30
. Ganhar concordância	30
. Usar objectivos SMART.....	31
(3) Planificação.....	31
. Enquadrar os estilos de coaching com os estilos de aprendizagem.....	31
. Identificar recursos	32
. Planear o tempo/recursos humanos.....	32
. Considerar outras metodologias de desenvolvimento.....	33
(4) Motivação e Consciencialização.....	34
(5) Desenvolvimento pela Prática.....	35
. Praticar o <i>empowerment</i>	35
(6) Revisão do Processo.....	37
. Feedback.....	38
. Entrevista.....	39
. Diário de aprendizagem.....	39
(7) Celebrando os Sucessos.....	40
<u>Capítulo 4</u>	
Arquitectando a Comunicação	41
<u>Capítulo 5</u>	
Quando se confunde o coaching com a formação convencional	45
<u>Capítulo 6</u>	
Contrariedades na Prática do Coaching	46
IV. Análise Crítica.....	48

V. Conclusões.....	50
VI Referências Bibliográficas.....	51

I. Lista de Significados e Abreviaturas

- Aptidão – Faculdade de poder fazer algo; habilidade; disposição virtual que, por desenvolvimento natural, exercício, ou pela educação, se torna uma capacidade ⁽¹⁾.
- Capacidade – Qualidade de quem está apto a fazer alguma coisa ⁽¹⁾.
- Coach – Aquele que pratica o coaching; o parceiro que tem as ferramentas necessárias para ajudar a desenvolver as competências do colaborador ⁽²⁾.
- Coachee – Aquele que recebe do coach o apoio para o seu desenvolvimento ⁽²⁾.
- Colaborador – Aquele que trabalha em comum com outrém na mesma obra ⁽¹⁾.
- Competências – São estados ou qualidades que permitem, de uma forma adequada, desempenhar uma determinada tarefa ⁽²⁾.
- *Empowerment* – Dar poder a alguém, delegar, conceder plenos poderes ⁽²⁾.
- Desempenho – O cumprimento de uma ou mais funções; a execução, cumprimento de uma ou mais tarefas ⁽¹⁾.
- Organização – Organismo; estrutura; instituição; corporação; conjunto de partes ou elementos dispostos para funcionamento ⁽¹⁾.
- Perfil – As características gerais de uma pessoa ⁽¹⁾.
- Tarefa – Qualquer iniciativa ou trabalho que se deve fazer em certo tempo ⁽¹⁾.
- ICF – International Coach Federation.
- E. U. A. – Estados Unidos da América.
- R. U. – Reino Unido.
- C. E. O. – *Chief Executive Officer* – Principal executivo; presidente; director-geral.
- E. G. – Latim. *Exempli gratia* - que significa “por exemplo”.

II. Resumo

“Dá um peixe a um homem e ele alimenta-se um dia; ensina o homem a pescar e ele alimentar-se-à a vida toda”. (Lao Tze)

Esta é a verdadeira “alma” do coaching. Não transmitir apenas conhecimento, mas sim permitir que se aprenda, experimentando, no local de trabalho.

O coaching é a arte de exteriorizar a grandeza das pessoas. É uma parceria entre o coach e o(s) seu(s) coachee(s), com olhos no futuro do (s) coachee (s) e no desejo de desenvolvimento pessoal e profissional.

O processo de coaching acredita e olha para o colaborador como alguém criativo, apto, inteligente, que é capaz de encontrar as suas próprias respostas. O coach actua na premissa de que o verdadeiro fomentador do desenvolvimento é o coachee.

O coaching, como disciplina profissional, é muito recente, e tem, na última década, ganho numerosos adeptos tornando-se num novo e profícuo caminho para trabalhar com as pessoas dentro do contexto empresarial.

Olho para o coaching como um processo de desenvolvimento muitíssimo importante para o papel de um Nutricionista. Por isso a escolha deste tema como trabalho complementar de estágio.

III. Introdução

Nos últimos anos, diversos factores, tanto económicos como socioculturais, determinaram alterações substanciais nos hábitos alimentares da população. Isto tem potenciado o crescimento do sector da restauração e, gradativamente e de forma crescente, tal segmento revela-se como sendo um grande empregador.

No seio de uma organização, o trabalho das pessoas supõe-se como o mais valioso dos seus recursos e converte-se na chave para conseguir a diferenciação das demais empresas. A relação entre empresa e funcionários é bastante complexa e é essencial que exista entre eles uma relação de parceria, cabendo ao gestor empenhar-se em mantê-la.

Os profissionais que gerem Unidades de Restauração Colectiva têm, cada vez mais, formação em Nutrição, que geralmente é direccionada para a área da saúde, concentrando-se principalmente nos aspectos técnicos, em detrimento dos aspectos da gestão dos negócios e dos recursos humanos. Hoje, para se ter sucesso na área empresarial e garantir espaço num mercado cada dia mais competitivo, o profissional de Nutrição deverá esforçar-se para ampliar os seus conhecimentos, na busca de um perfil mais completo e abrangente, complementando a formação técnica com conhecimentos voltados para a gestão de negócios e de recursos humanos ^(3, 4).

É decisivo para as empresas de restauração colectiva que, sendo compostas por pessoas com diferentes capacidades e conhecimentos e que realizam trabalhos diversos e diferenciados, se organizem – coordenem as suas actividades – programando a acção conjunta com vista a um resultado que a todos interessa.

Uma gestão eficaz consiste em fazer convergir as competências e os esforços de cada membro de uma unidade de trabalho para um fim comum. É nesta área que o coaching desempenha um papel preponderante.

Hoje em dia há uma responsabilidade substancial em todos aqueles sobre os quais recai a expectativa de liderarem e é seu dever estarem sempre despertos. O objectivo é potenciar o capital humano existente na organização, exponenciando o seu nível de competências ⁽⁴⁾.

O coaching na sua capacidade para ajudar a aprender, actua como parceiro das potencialidades do coachee, ajudando a extrair de cada pessoa o seu melhor. Auxiliando e fomentando o desenvolvimento do cliente tem-se em vista: (1) satisfazer as necessidades da pessoa; (2) satisfazer as necessidades da empresa, assegurando-lhe vantagens competitivas e resultados ^(5, 6).

Este trabalho tem por objectivo preencher uma grande lacuna existente na formação dos profissionais de Nutrição, que como possíveis gestores, precisam entender sempre mais e mais de recursos humanos, aliando esses conhecimentos aos conhecimentos técnicos já adquiridos.

Este trabalho, portanto, aborda o tema do coaching, com o objectivo de dar a conhecer aos profissionais que pretendem gerir unidades de restauração colectiva os benefícios do coaching como instrumento de gestão, em direcção ao máximo potenciamento e desenvolvimento dos clientes (internos e externos) e, ainda, tornar rentável o negócio. Mas o coaching não serve apenas para a restauração colectiva, também pode ser utilizado em outras áreas da Nutrição e Alimentação, isto porque o coaching, como arte de desenvolvimento humano, pode e deve ser utilizado nas situações em que é necessário mudar comportamentos...

Capítulo 1: Introduzindo o Coaching

1.1. Enquadramento histórico

O Coaching não é uma disciplina que foi subitamente inventada. É provavelmente tão antiga como a primeira competição de lançamento da lança na Idade da Pedra. Contudo, apenas nos últimos 10 anos se encontra acessível como uma disciplina comercial.

O Coaching sempre foi uma parte da nossa vida natural. É usado pelos Milhões de bons Pais que amam os seus filhos incondicionalmente e põem as suas próprias necessidades de lado, acreditando no potencial dos seus filhos e apoiando-os e encorajando-os a serem grandiosos. A grande maioria das pessoas encontrou nos pais a primeira acção de coaching: ...como ensinar a andar ⁽⁷⁾.

Na sua forma presente, o coaching é uma disciplina relativamente nova. Surgiu como resultado da convergência de inúmeros processos de desenvolvimento que vão atrás no tempo até os anos 50, mas como uma profissão começou nos E. U. A., nos anos 80. A ICF, a maior associação mundial de coaches sem fins lucrativos, tem mais de 5000 membros em 30 países. Os 3 maiores mercados de coaching são os E. U. A., R. U., e Austrália. Na Austrália existem cerca de 1000 pessoas a treinar para serem coaches todos os anos ⁽⁸⁾.

Não há ainda sinais evidentes do impacto da explosão em Portugal. Mas sabe-se que, nos países latinos, este “mercado está ainda adormecido” pois, como é hábito nestas culturas, ninguém admite precisar de ajuda ⁽⁹⁾.

1.2. Coaching: O que é e como surgiu?

Coaching vem da palavra Francesa *coache*, que significa carruagem ou vagão. Ainda hoje a palavra tem esse significado, ou seja, é um meio de transportar um indivíduo de um ponto de partida para o destino desejado. A partir desta ideia, o coaching foi adoptado pelo mundo empresarial ⁽¹⁰⁾.

A ICF define coaching como: “uma parceria entre um coach qualificado e um indivíduo ou uma equipa, com vista à realização de resultados extraordinários, baseados nos objectivos propostos. O foco central é o desenvolvimento de competências e acções necessárias para alcançar os resultados desejados profissional e pessoalmente ⁽¹¹⁾.”

Hernández dizia “todos necessitamos de alguém que nos oriente – não existe eu sem ti, descobrimo-nos com o outro. Uma vida solitária é inviável, pois a dúvida invade-nos em múltiplas ocasiões e necessitamos de recorrer a alguém que nos faça ver as coisas com mais clareza – quer lhe chamemos coach, amigo, confessor ou o que queiramos. A necessidade de sermos escutados, contrastarmos as nossas opiniões e buscar conselho é tão primitiva como o homem. A escolha de um coach é imprescindível, e isso mesmo nos fez saber Sócrates (...)” ⁽⁵⁾.

A essência do coaching partilha do mesmo método usado por Sócrates, é um processo marcadamente maiêutico onde o coach acredita que para um melhor desenvolvimento de uma pessoa é mais eficaz ajudá-la a fazer descobertas por si própria, através de apoio e orientação, do que ensinar-lhe coisas. A referência à maiêutica prende-se na ideia de que o coach, mais do que facultar respostas, deve

saber colocar perguntas, abrindo deste modo o caminho a que o coachee descubra as respostas e a extrair, de si próprio, todo o potencial de desenvolvimento e de liderança ^(1, 2, 5).

Sócrates não ensinava, mas ajudava as pessoas a aprender. Formulava perguntas, não respostas, concedendo às pessoas o espaço para que encontrassem as respostas aos seus desafios, por si mesmas.

Neste processo continuado e planeado de aperfeiçoamento e superação profissional e pessoal, baseado especialmente na aprendizagem-acção e na maiêutica, o coachee é o verdadeiro protagonista, ao passo que o coach fica em segundo plano, permanecendo à sombra. Na sua versão empresarial, a técnica socrática é designada de coaching ⁽¹²⁾.

Sendo o coaching um processo contínuo de influência, a principal focalização deve ser o coachee e o potenciamento das suas aptidões pessoais e profissionais.

Um aspecto importantíssimo do coaching é a sua orientação para a acção, ou seja, envolve a transformação de tarefas e actividades em oportunidades de aprendizagem, estando direccionado para a clarificação e a concretização de objectivos. Surge para suprir limitações detectadas ou para preparar a pessoa na aquisição de competências em determinada área para a qual não está apta. O coaching deve criar um valor profícuo para a organização, ajudando a minorar ou suprir os pontos fracos do coachee, caso contrário não passa de um desperdício de recursos ^(13, 14).

1.3. Porquê praticar o coaching?

Coaching é sem sombra de dúvidas uma das indústrias mais emergentes nesta última década ⁽⁸⁾. Muitos consideram o coaching como um dos reflexos mais paradigmáticos das potencialidades que podem ser colhidas no ser humano ⁽⁶⁾.

À medida que passamos de uma economia baseada na produção, para uma economia baseada no serviço, o valor humano das organizações passa a assumir um papel chave na diferenciação. Vários estudos têm demonstrado que o principal factor que diferencia as empresas de sucesso é o tempo que os quadros superiores dedicam ao desenvolvimento, à gestão e retenção de talentos ⁽¹⁵⁾.

Consequentemente, as organizações são compelidas a aprender constantemente, a desenvolver competências e a adoptar mecanismos adaptativos que lhes permitam permanecer num mercado competitivo. Nesta perspectiva moderna, as organizações tradicionais, onde os indivíduos executam maquinalmente tarefas com conteúdos limitados, são substituídas por organizações nas quais a flexibilidade e o conhecimento se assumem como recursos cruciais e os cognitários substituem os operários. É neste campo que o coaching é usado, ou seja, no desenvolvimento das competências necessárias, incluindo a facilitação de uma cultura da mudança e da inovação, a estimulação da confiança e a retenção de talentos ^(2, 15).

Neste sentido, são vários os que já viram a utilidade do coaching, senão vejamos:

- No universo empresarial tem-se verificado uma “explosão do coaching”. No Mundo anglo-saxónico, a propagação do impacto foi rápida – e os foros de legitimidade do tema foram rapidamente adquiridos, tendo o coaching sido tornado “prática corrente”, pois foi visto como uma ferramenta mais completa que os tradicionais métodos ^(2, 17).
- 57% das empresas mais admiradas da *Fortune 500* beneficiaram com as vantagens trazidas pelo coaching ⁽⁶⁾;
- Segundo um estudo da *Manchester Inc* (Janeiro de 2001), as empresas que facultam coaching aos seus gestores obtêm melhoria de rendimento e qualidade seis vezes superiores ao custo do coaching ⁽⁶⁾;
- Existem na União Europeia mais de 10.000 coaches certificados. Prevê-se um incremento para 200.000 nos próximos anos ⁽⁶⁾;
- Está estimado que entre 10 a 20% dos CEO's de companhias Australianas utilizaram a perícia de um coach. Nos E.U.A. este número é de 60%. Mais de 95% das pessoas nestes programas consideraram o processo como profícuo ⁽⁸⁾;
- Hoje em dia existe muita insegurança nos empregos. Tanto os funcionários como os líderes experimentam incessantes pressões e constantes lutas para conseguirem atingir ou até mesmo manter um local na organização. Índices elevados de prestações são exigidos. A aquisição de novas competências pode aumentar o valor do indivíduo para o mercado de trabalho – e, por conseguinte, a sua empregabilidade ⁽¹¹⁾.

Podemos também olhar para o porquê de gerir competências sob 3 perspectivas diferentes (da organização, do gestor de linha e do indivíduo) mas interdependentes.

Organização	Gestor de linha	Indivíduo
<ul style="list-style-type: none"> . Maior concentração nas tarefas pretendidas . Apoio à estratégia de recursos humanos . Melhora o trabalho de equipa . Comunicação mais aberta . Melhor entendimento dos objectivos por parte dos funcionários . Pode reagir rapidamente à mudança 	<ul style="list-style-type: none"> . Menos gestão de crise . Visto como um líder . Necessária menos supervisão . Tempo para actividades mais importantes . Melhores relações com colegas, superiores e subordinados . Melhores aptidões interpessoais 	<ul style="list-style-type: none"> . Maior confiança . Mais criatividade . Objectivos claros . Melhor entendimento das suas funções . Elevados níveis de motivação . Desenvolve as suas aptidões de resolução de problemas e tomada de decisões . A mudança é desejável e não temida

Tabela 1 - Porquê gerir competências sob três perspectivas [adaptado de Costa AJ ⁽¹⁸⁾]

Instituir e gerir a mudança não é apenas uma necessidade, mas também um elemento fundamental da estratégia competitiva das organizações. E um nutricionista que tenha uma equipa para liderar deve estar sensibilizado para esta área.

1.4. Ser Nutricionista e coach?

A pergunta que fiz antes de optar por este trabalho é se nas organizações actuais, e tendo em conta as competências que são, normalmente, exigidas aos nutricionistas, estes devem ou não executar simultaneamente o papel de “gestor” e de coach? Muitos especialistas acreditam que nas empresas modernas deve haver uma conciliação destas duas funções, ou seja, que um gestor, para além de executar as suas funções de um modo tecnicamente competente, seja um coach natural desenvolvendo os membros organizacionais ⁽²⁾.

Soriano fala mesmo de uma necessidade das organizações modernas actuarem como coaches dos seus colaboradores, na actividade quotidiana ⁽¹⁹⁾. Eis uma pequena citação do autor:

“O coach natural de um empregado é o seu superior hierárquico, pois é a pessoa que, em princípio, conhece melhor as suas atitudes e áreas de melhoria, e que pode orientá-lo e proporcionar-lhe experiências profissionais às suas necessidades de desenvolvimento. (...) Todo o executivo deveria ser capaz de actuar como coach dos seus colaboradores nas competências profissionais mais genéricas. Concretamente, esta tarefa de coaching é parte integral da função de um bom executivo. (...) As empresas que não seleccionem nem formem os seus executivos para serem bons coaches desperdiçam capital humano, conseqüentemente, perdem competitividade.”

Baldoni, de um modo similar a Soriano, argumentou o seguinte:

“O coaching é um comportamento chave para a liderança. A liderança eficaz é, acima de tudo, um investimento no bem dos outros para o bem do grupo como um

todo. Os líderes que fazem coaching são essenciais para a saúde de uma organização. Os bons líderes são coaches naturais. (...) Outros líderes trabalham numa base de um-para-um, ou atrás do palco, tendo em vista desenvolver os seus colaboradores de tal modo que eles se preparem mesmo para virem a assumir responsabilidades de liderança”⁽²⁰⁾. Assim, não pretendo que um nutricionista aplique sessões formais de coaching, não aspiro a que seja um verdadeiro coach, na acepção da palavra, mas sim um nutricionista que pratica o coaching, que o aplica para benefício dos membros da sua equipa e da organização para a qual trabalha e dos objectivos que tem em mente.

E se, inicialmente, optei por este trabalho num sentido empresarial, agora sei que o mesmo pode ser utilizado nos outros campos de actuação de um Nutricionista. Se o objectivo da nutrição clínica e da nutrição pública se baseia essencialmente na tentativa de mudança dos comportamentos, a utilização das várias ferramentas e dicas empregues no processo de coaching, pode revelar-se de extrema utilidade. Deste modo, os nutricionistas devem aprender mais sobre o coaching, pois este tem sido “abraçado” pelos grandes líderes mundiais e os resultados têm-se mostrado positivos.

Sabemos, por exemplo, que numa consulta de nutrição clínica não basta “oferecer” um plano alimentar ao paciente e esperar que ele o cumpra. É necessário adequar a abordagem ao próprio estilo do doente. O paciente precisa de alguém que o oriente, precisa de alguém que o faça ver as coisas com mais clareza, precisa de se sentir compreendido. E neste sentido as ferramentas do coaching podem ser muito vantajosas uma vez que (1) ensinam-nos a melhor conhecer o outro e (2) a escolher o melhor caminho para a sua mudança comportamental.

Capítulo 2: Praticar Coaching

2.1. Circunstâncias para o coaching

O coaching não serve para um só propósito. Existem diversas modalidades de intervenção que dependem da realidade da organização e/ou do indivíduo e dos objectivos propostos. Neste contexto podemos imaginar uma estrada que vai desde a correcção de uma ou mais deficiências até ao teor desenvolvimentista. Assim:

(1) O primeiro tipo acontece quando se observam deficiências no procedimento de um colaborador, que se traduzem em falhas de desempenho. O coach intervém no sentido de actuar de modo a colmatar a falha de determinadas competências.

(2) O segundo tipo não se foca num problema específico mas sim num conjunto alargado de domínios de acção e reflexão, com o intento de permitir uma abordagem mais global. Esta abordagem de teor desenvolvimentista pode destinar-se, por exemplo, ao desenvolvimento de futuros líderes ou até ao “despertar” de colaboradores de elevado potencial mas que este não esteja devidamente aproveitado.

Pode também haver uma mistura destes dois tipos de coaching ^(2, 11).

Também podemos diferenciar o coaching em **coaching informal e o coaching formal**. Este último, um processo mais consciente do que o informal, pode ser executado tanto por coaches externos como internos.

O coaching informal é o que se enquadra com a direcção deste trabalho. Este decorre espontânea e naturalmente da interacção quotidiana entre os gestores e os colaboradores, como se constituíssem o “modo de ser” da organização ⁽⁴⁾.

2.2. Coaching: Quando?

“Começar já é metade de toda a acção”, Provérbio Grego.

Com este trabalho pretendo sensibilizar os nutricionistas e outros profissionais para os benefícios da prática do coaching, para que estes o apliquem sempre. A tempo inteiro pode parecer exagerado, mas a ideia é fazer do coaching uma prática constante no nosso modo de trabalho e de vida (liderança transformacional).

Este coaching constante e “escondido” é muito importante por várias razões. Uma delas vem do facto de os funcionários/coachees reagirem melhor quando encaram o coaching como um benefício e uma oportunidade (porque são vistos como pessoas válidas e valorizadas) do que quando o interpretam como um remédio. Se o interpretarem dessa forma, os coachees podem afastar-se ou dificultar o processo. Por isso é, fundamental a necessidade do coaching ser enquadrado num clima apropriado: Ambiente de confiança, de entreajuda, de comunicação franca e aberta, de honestidade e franqueza ^(11, 21).

Dentro de uma organização são vários os momentos onde a prática do coaching pode ser bastante proveitosa. Nessas situações o acompanhamento de um coach pode facilitar/promover o desenvolvimento psicológico e profissional do coachee. Irei abordar sete desses momentos: Mudanças na organização, défice de desempenho, necessidade de apoio, sentimentos de impotência, plano de carreira, défice e excesso de auto-eficácia ^(2, 18, 22, 23).

1 - Mudanças na organização:

Podem, em determinadas alturas, ocorrer grandes mudanças na organização (e.g., fusões ou aquisições; alterações profundas no mercado), que requeiram novas abordagens.

2 - Défice de desempenho: Este é tido como o estímulo mais visível para o coaching. Detecta-se uma falha e é necessária uma correcção de forma a ultrapassar o problema. Muitas vezes é preciso adquirir ou desenvolver uma competência específica que permita executar mais eficazmente uma determinada função. Este défice de desempenho pode, por vezes, dever-se a uma mudança de função que requer novas competências.

3 - Necessidades de apoio: Em determinados momentos os indivíduos podem sentir ausência de apoio por parte da organização.

O coach é alguém em quem se deposita confiança e que permite explorar os recursos (cognitivos e emocionais) necessários para lidar com o meio envolvente.

4 - Sentimentos de impotência: Numa organização, várias situações geram sentimentos de impotência num indivíduo. Estas situações, muitas vezes negligentes, são vivenciadas de forma negativa pelo funcionário e irá com certeza reflectir-se nos resultados da organização. Estes sentimentos de impotência, quer sejam reais (e.g., a chefia é autocrática, deixando muito pouco espaço para a participação) ou imaginadas (e.g., o indivíduo não participa porque tem possíveis

reações negativas da chefia), devem ser ultrapassados. O coach pode diminuir os sentimentos de impotência do coachee.

5 - Plano de carreira: Hoje em dia os funcionários debatem-se com problemas ou dificuldades específicas que requerem a atenção especial para que a carreira e o desempenho não sejam penalizados. Neste capítulo, acompanhar um determinado indivíduo para um percurso de carreira é de uma responsabilidade muito elevada pois pode, em diversas situações, ser necessário prepará-lo para assumir funções de maior responsabilidade, nomeadamente no domínio da liderança.

6 - Défice de auto-eficácia: Auto-eficácia representa o grau em que uma pessoa acredita deter o conhecimento/capacidade necessário para executar uma tarefa ou a capacidade para adquirir esse conhecimento. Estudos sugerem que a auto-eficácia tem um efeito considerável sobre o desempenho individual. Ou seja, pessoas com percepção de maior auto-eficácia tendem a revelar-se mais eficazes.

O papel do coach é o de diagnosticar zonas de menor auto-eficácia dos seus coachees e encontrar respostas para os problemas detectados.

7 - Excesso de auto-eficácia: O excesso de auto-eficácia revela-se também negativo, conduzindo à complacência, à negligência e à falta de motivação em determinadas situações.

2.3. Características da organização

Os frutos do processo de coaching dependem de algumas características do coach, do seu coachee e da organização.



Imagem 1 - Vectores de influência no processo de coaching

A organização, sendo uma instituição que alberga um conjunto de colaboradores que trabalham para um mesmo objectivo, deve providenciar condições que levem a um melhorado desempenho dos mesmos.

A psicologia social não tem dúvidas ao demonstrar que os seres humanos actuam em função do modo como se cruzam duas variáveis essenciais: (1) as suas características pessoais e (2) a situação em que se encontram ⁽²⁴⁾. O coach não deve, de modo algum, cometer o erro fundamental da atribuição: perante um dado comportamento de uma pessoa, tendem a sobrestimar a importância e o poder da respectiva personalidade e a subestimar o papel da situação actual ^(24, 25).

É necessária a compreensão deste fenómeno para a relação coach-coachee, pois:

- O comportamento do funcionário talvez não provenha do desejo ou da propensão para assim actuar, mas sim do quadro social em que está inserido.
- Por vezes torna-se complicado mudar o comportamento de um colaborador devido à impossibilidade de mudar as situações em que ele se insere.
- Pode haver vantagens no processo de coaching em mudar as situações que alimentam a conduta deficitária do coachee – mais do que considerar que a raiz do problema nasce do próprio colaborador.

Num contexto de mudança permanente, as estratégias, as tecnologias e os produtos têm um prazo de validade curto.

Distintamente, uma organização que aposta no desenvolvimento de líderes tem um prazo de validade alargado ⁽²⁶⁾.

Mais ainda se fomenta que o teor “controleiro”, hierarquizado (que abunda nas empresas nacionais) deve ser substituído por um pendor mais caracterizado pelo *empowerment* e pela presença da criatividade e da inteligência emocional. Mais do que chefes que “mandam”, a tendência é procurar líderes que ensinem – ou, melhor ainda, que ajudem os outros a aprender. Desta forma, as organizações podem beneficiar não de um só líder, com um prazo de validade naturalmente restrito, mas sim de vários bons líderes ^(26, 27, 28).

Sem o apoio organizacional o coaching estará, à partida, condenado.

Poderei destacar alguns pontos que a organização não pode ignorar ^(2, 15, 27, 29).

1 - Apoio do topo: Não se pode esperar melhorias sem que todo o processo esteja a ser guiado, comunicado e apoiado pela gestão de topo da organização. Isto dará um sinal de apreço pelo processo de coaching revelando o desejo e a expectativa pela melhoria do desempenho do coachee.

2 - Cultura de aprendizagem: Toda a cultura organizacional deve favorecer o processo de coaching. Desta forma é necessário que: (1) se olhe para os membros da organização como alguém que se espera que contribua criativamente para a organização; (2) se encoraje a tomada de riscos, assegurando que os erros e falhas não são penalizados; (3) haja partilha de conhecimentos. A informação tem que ser valorizada e incentivada; (4) haja espaço para que as pessoas tomem a iniciativa e as suas ideias sejam fomentadas e consideradas; (5) as estruturas sejam participativas. A base participa na definição das “ordens” e estratégias oriundas do topo; (6) a comunicação seja rápida e em todos os sentidos.

3 - Alinhar o coaching com os objectivos da organização: Não pode haver uma dissonância entre o processo de coaching e os objectivos da empresa. É objectivo do coaching auxiliar o desenvolvimento do coachee, tendo em vista o alcance dos respectivos objectivos e metas da organização.

4 - Retenção de talentos: A retenção de talentos para desenvolvimento de futuros líderes é uma das maiores valias das organizações modernas.

2.4. Características de um bom coach

Um bom coach, ao providenciar para que tenham prazer em trabalhar para a organização, contribui também para que fiquem profundamente envolvidos com ela, o que leva ao aumento do desempenho. Podemos distinguir **três grandes tipos de coaches**. (1) O coach externo é alguém de fora da organização que vem prestar um serviço formal de coaching. (2) O coach interno é uma pessoa que faz parte do quadro de funcionários da organização e tem a função de aplicar o coaching. (3) O terceiro tipo, é aquele coach que eu pretendo com este trabalho que os nutricionistas e outros profissionais da área “sejam”, ou seja, alguém que, no seu papel de líder/gestor, actue como coach dos seus colaboradores ^(2, 11).

Os coaches fazem-se, não nascem. E há sempre espaço para que as competências de liderança possam ser aprendidas. Deste modo o coach capaz é o que procura activamente melhorar as suas competências (ver anexos 1 e 2) ⁽³⁰⁾.

Decidi nomear 10 competências que considero críticas para um nutricionista ser um bom coach. Importa reter que algumas características podem ser mais importantes que outras, dependendo das situações ^(2, 13, 31, 32).

1 - Desenvolvimento de empatia e confiabilidade: Goleman dizia que a empatia é o nosso radar social, permitindo vislumbrar o ambiente e os sinais emocionais circundantes. Esta é uma competência fulcral na vida social em geral – e no exercício de funções de liderança em particular. A empatia está na base das boas competências de comunicação, da criação de relações profissionais mutuamente

enriquecedoras, de experiências profissionais prazenteiras, de ambientes organizacionais ricos do ponto de vista humano, social e profissional. Daqui até à confiabilidade é um pequeno passo. Por maioria da razão, é sobre a confiança que assenta a relação profícua entre o coach e o seu coachee.

2 - Destreza no exercício de perguntas abertas: Segundo Gonzalez, esta é, porventura, a competência mais importante para um coach. A função do coach não é dar respostas mas sim fazer perguntas adequadas para ajudar o cliente a aprender. Assim, perguntas mal direccionadas podem suscitar reitências, induzindo inibições.

3 - Capacidade de escuta: Um ouvido bem afinado está no cerne da empatia. Saber escutar activamente é essencial para o êxito do processo de coaching. Cabe ao coaching, sobretudo, ouvir – para poder compreender.

4 - Delegação e Empowerment: O líder que dá poder aos seus colaboradores, contribui para a melhoria do desempenho organizacional, motiva-os, pode deles receber contributos mais relevantes e pode incrementar o seu próprio poder por via do respeito e do carisma que suscita neles.

5 - Humildade: Alguém aberto, conhecedor das limitações, aprende a melhorar as próprias aptidões e a incrementar o seu desempenho e o dos seus colaboradores.

6 - Prudência: Virtude fundamental, pois o coach deve saber tomar decisões ponderadas, pesar as consequências dos actos e ter cuidado para não se precipitar.

7 - Paixão pelo desenvolvimento dos outros e auto-desenvolvimento: Deve ser um interesse intrínseco querer que os outros aprendam e evoluam. Querer inculcar nos outros o espírito da aprendizagem e da melhoria contínua. Este interesse também se deve, obviamente, “voltar-se para dentro”.

8 - Perseverança e resolução de problemas: Um coach deve ser batalhador, perseverante, encorajador e empenhado no coachee, acompanhando-o de forma dedicada e persistente. Não pode, de modo algum, desistir às primeiras dificuldades.

9 - Feedback focalizado: O feedback e coaching são tomados como um binómio inseparável. O coaching deve procurar o feedback de modo a melhorar a actuação. Deve saber como transmitir feedback aos outros.

10 - Integridade e disciplina: Ser honesto, assumir responsabilidades, actuar de acordo com os valores que advoga. Deste modo o coach, para além de facilitar a relação com o coachee, também se posiciona como exemplo a imitar.

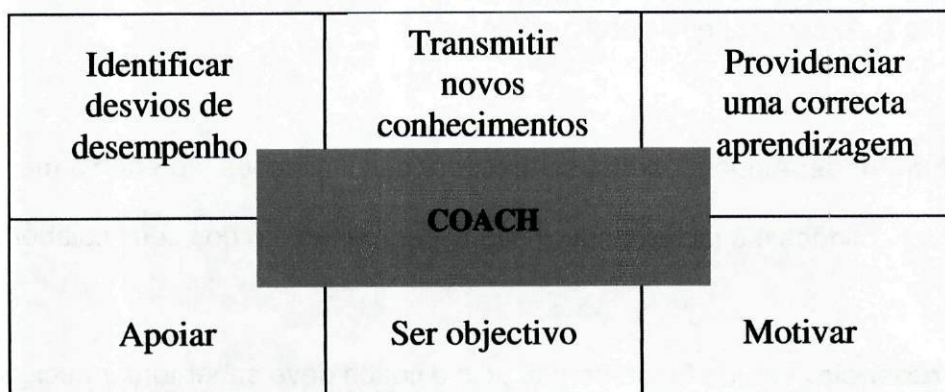


Imagem 2 - Responsabilidades do Gestor de Competências [adaptado de Costa AJ⁽¹⁸⁾]

2.5. Características do coachee

Dos vectores que influenciam todo o processo de coaching só me resta falar do coachee. Também este necessita de preencher um certo perfil de qualidades desejáveis para que a relação de coaching não fique comprometida.

Também aqui, e como já referi para as características do coach, importa reter que algumas características podem ser mais importantes que outras, em determinadas situações ^(2, 13, 20, 33).

1 - Motivação para aprender e mudar: É imperioso não iniciar um processo de coaching quando os colaboradores estão irremediavelmente desmotivados, mesmo quando são possuidores de salientes competências e capacidades, pois dificilmente conseguimos mudar atitudes e comportamentos a um colaborador se este não se sentir motivado para o efeito. A motivação inerente ao coachee é crucial para o desenrolar do processo de coaching.

Um dos aspectos mais difíceis e meritórios para um coach é o de conseguir inculcar motivação ao seu coachee.

2 - Relacionamento interpessoal e aptidões emocionais: Qualidades imprescindíveis para uma boa relação interpessoal, para que haja partilha de informação e confiabilidade, de modo a que os problemas sejam construtivamente resolvidos.

3 - Competências de escuta: A capacidade de escutar activamente o seu coach e os demais colaboradores é uma das características mais proveitosas para o coachee compreender as emoções de quem o rodeia.

4 - Auto-consciência: O coachee tem que ter a capacidade de se auto-observar e compreender o seu palco de vida interior, de forma a facilitar o coach no seu processo desenvolvimentista.

5 - Resposta positiva/construtiva às observações dos outros: O coachee tem que ser capaz de responder positivamente às observações dos outros e não refugiar-se em mecanismos defensivos destinados a ocultar fragilidades.

6 - Autonomia: Nenhum pássaro aprende a voar se ... não voar sozinho. Esta metáfora é essencial para o processo de coaching, pois este é um processo que visa ajudar o coachee a “voar sozinho”. Quando assim não ocorre (seja porque o coachee tende para a dependência, seja porque o coach a fomenta), os incrementos desenvolvimentistas serão provavelmente menores e presumivelmente sucumbirão quando a relação de coaching terminar e o cliente for deixado nas suas próprias mãos.

Uma das máximas do coaching é que o seu propósito é mover as pessoas da conformidade (ir com a maré) para o empenhamento (fazendo a diferença e criando ondas se necessário) ⁽²⁰⁾.

2.5.1. Perfis individuais em termos de desempenho e potencial

Para que um nutricionista possa desempenhar um bom processo de coaching é necessário que este faça uma avaliação rigorosa da sua equipa. Deve ser capaz de distinguir que tipo de pessoas é que estão enquadradas no seu grupo de trabalho.

Numa equipa de trabalho podemos encontrar 4 tipos de perfis de trabalho, cada um dos quais requerendo distintas actuações de coaching ^(2, 4):

- Os **high flyers** (jovens de elevado desempenho e elevado potencial) devem ser acompanhados no sentido de serem preparados para assumir funções de maior responsabilidade, nomeadamente no domínio da liderança;

- Os “**esforçados**”, pessoas que, apesar de não denotarem considerável potencial, obtêm desempenhos satisfatórios devido à sua capacidade de esforço. O coaching deve, nestas pessoas, tender para o desenvolvimento da sua auto-estima e auto-confiança, visando descortinar áreas cujo potencial de desenvolvimento seja mais notório;

- Os “**desaproveitados**”, pessoas que denotam elevado potencial mas baixo desempenho, facultando à organização uma contribuição inferior ao que se esperava. O coaching poderá ajudá-los a alcançarem níveis de desempenho consonantes com o seu potencial individual através da gestão da motivação.

- Os “**erros de selecção**”, pessoas que combinam baixo desempenho e baixo potencial. São os colaboradores mais difíceis de enquadrar no processo de coaching, mas o coach deve descortinar locais de melhoria de competências para uma função na qual possam melhorar a sua contribuição para a organização.

Capítulo 3: O desenho do processo de coaching

Não está definida uma fórmula específica de fazer coaching, e são várias as etapas que se podem sugerir para a execução do processo. Assim elaborei um modelo prático, com o objectivo de ser enquadrado facilmente com a nossa realidade. Este modelo divide-se em 7 etapas.

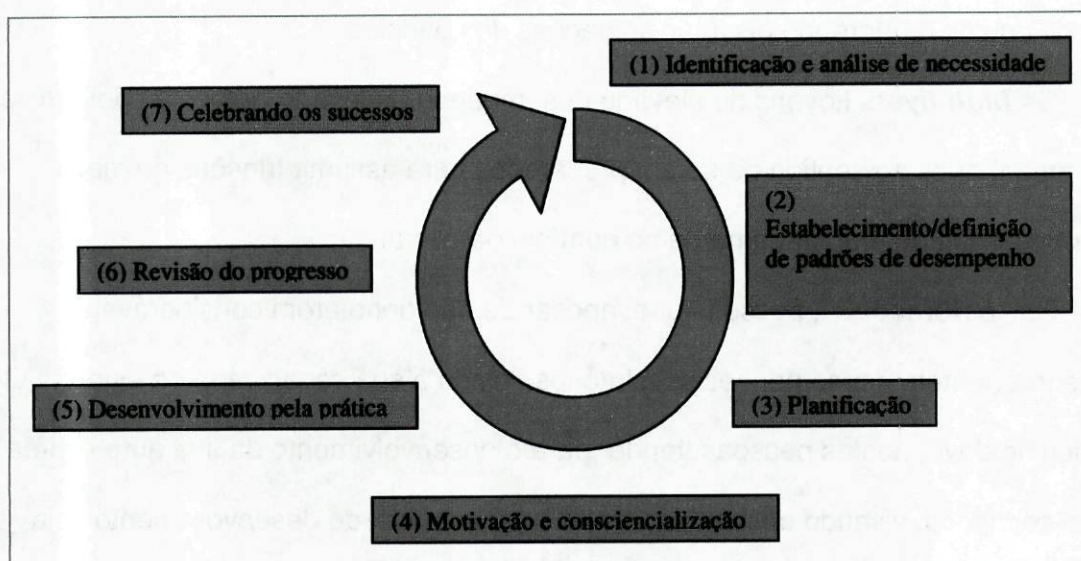


Imagem 1 - Modelo de Gestão de Competências

(1) Identificação e análise de necessidade

Não podemos iniciar um processo de melhoria de desempenho se não houver necessidade para tal, ou “perder tempo” num procedimento em que a(s) competência(s) a desenvolver não seja a necessitada para o melhor cumprimento da função.

O primeiro passo do processo é recolher informações válidas acerca das acções e do desempenho actual ⁽³⁴⁾.

Para tal é necessário analisar as tarefas que a equipa (ou um colaborador em particular) deve levar a cabo, e que competências centrais são necessárias para um desempenho de qualidade.

Uma vez identificadas as competências poderá elaborar-se um questionário para verificar a sua presença junto dos colaboradores e mesmo uma autoavaliação referente ao mesmo.

Pode-se usar uma das seguintes ferramentas:

- Feedback 360 graus
- Análise de incidentes críticos (uso de questões)
- Questionário de análise de aptidões
- Observação (dificuldade de desempenho)

- **Feedback 360º** - Uma das ferramentas porventura mais profícuas na leitura que o coach possa fazer do seu cliente é o feedback 360º. Esta é, inclusive, considerada por muitos especialistas como a mais apropriada, ou seja, o nutriente fundamental da função desenvolvimentista. A avaliação 360º implica obter informação acerca das competências dos colaboradores de uma forma multi-nível e multi-fonte. Ele representa uma ruptura com os modelos clássicos de avaliação de desempenho baseados na ideia de que o “chefe” está habilitado para avaliar o subordinado – mas que o inverso não é verdadeiro ⁽¹⁵⁾. Assim, os colaboradores avaliados obtêm feedback proveniente de várias fontes: do próprio (auto-avaliação), dos pares, dos subordinados, dos superiores e dos clientes. As competências são avaliadas,

sempre, em relação aos requisitos da função. Em prol da sua eficácia, convém cumprir o anonimato.

Por conseguinte, é um instrumento de diagnóstico de grande relevo no início do processo de coaching e nos momentos posteriores em que é necessário conhecer os progressos ^(15, 24).

Importa, todavia, considerar que o método, apesar da sua popularidade, apresenta limitações – e requer a observação de diversas cautelas e princípios. As limitações apontadas prendem-se com os seguintes aspectos ^(2, 15):

- As pessoas envolvidas neste tipo de análise não estão habituadas nem têm formação em dar e receber feedback. O processo pode gerar incerteza e conflito.
- Em culturas com forte distância hierárquica, como a Portuguesa, a simples possibilidade de ser avaliado pelos subordinados pode ser desconfortável para os gestores envolvidos. Neste caso, se as apreciações forem negativas, os avaliadores podem quase automaticamente ser “promovidos” a inimigos.
- Algumas pessoas podem aproveitar a ocasião para retaliar sobre o alvo da avaliação.
- Podem ocorrer efeitos de halo. Ou seja, uma peculiar característica do visado que os avaliadores desprezam (ou, ao contrário, valorizam especialmente bem) pode induzir a descreverem igualmente mal (ou bem) os restantes atributos. Por exemplo, um gestor medianamente eficaz mas muito simpático pode receber elevadas cotações em diversas características que em nada se relacionam com a simpatia.

- Muitas vezes os programas do tipo 360º avaliam competências que não estão directamente relacionadas com os objectivos do negócio, ou são tão abrangentes que não são relevantes para a maioria dos colaboradores (ver anexo 3 e 4).

- **Análise de incidentes críticos** – Esta técnica, de questionar sobre situações reais, serve para identificar necessidades de desenvolvimento e revisão de desempenhos (ver anexo 5).

- **Questionário de análise de aptidões** – o propósito deste questionário é definir competências (comportamentos) para um bom desempenho numa função específica, e identificar áreas para gerir competências e aptidões. Este questionário é bastante eficaz pois o colaborador avalia a importância das competências e o seu desempenho nas mesmas (ver anexo 6) ⁽¹⁸⁾.

- **Observação directa do desempenho** – A observação tem o condão de permitir colher elementos informativos e interpretativos no contexto real de actuação do cliente.

Flaherty alega que cada ferramenta de avaliação apenas facilita a intervenção do coach, mas que não deve condicioná-lo. Ou seja, é necessária a atenção para a necessidade de o coach encarar cada instrumento apenas como uma janela de observação, em vez de encarar o resultado dessa ferramenta como um indicador preciso da totalidade da pessoa. Esta precaução deve ser tida em conta em todos os momentos de apreciação do coachee ⁽³⁵⁾.

(2) Estabelecimento / definição de padrões de desempenho

A partir da análise e determinação das necessidades devem considerar-se três aspectos fundamentais:

1. Níveis correntes versus níveis esperados
2. Usar objectivos SMART (ver anexo 7)
3. Ganhar concordância

1 - As empresas esperam de cada trabalhador um determinado desempenho, o desempenho esperado (DE). O trabalhador exhibe um desempenho real (DR). Se DE é diferente do DR temos uma falha no desempenho do trabalhador. **Quando estabelecemos o nível corrente e o comparamos com o esperado temos o suporte para encaminhar o processo de coaching** ⁽³⁴⁾.

2 - A partir deste ponto é necessário definir os objectivos. As questões devem ser reflectidas conjuntamente sobre as acções concretas do coachee. Importa que o coach saiba quais são as expectativas do colaborador (conhecer o coachee neste momento revela-se fundamental para não comprometer o processo).

Recomenda-se a definição de objectivos SMART:
Specific (específicos)
Measurable (mensuráveis)
Attainable (alcançáveis)
Results – focused (Centrados nos resultados)
Time – bound (Definidos no tempo)

Tabela 2 - Objectivos SMART [adaptado de Costa AJ ⁽¹⁸⁾]

3 – É necessário despertar o colaborador para o esforço que lhe será exigido no processo de mudança. Consciencializá-lo de que, sem vontade e espírito de sacrifício, não é recomendável sequer iniciar o processo. Para ser relevante, importa que o coaching se focalize precisamente naqueles aspectos que são mais críticos para a organização. É igualmente recomendável que se **esclareçam as expectativas** mútuas acerca das sessões vindouras ⁽²⁾.

(3) Planificação

Na planificação importa encarar vários aspectos:

1. Reconhecer e usar os estilos de aprendizagem próprios e de outros;
2. Identificar recursos;
3. Planear o tempo/pessoal.
4. Considerar outras metodologias de desenvolvimento;

1 - Enquadrar os estilos de coaching com os estilos de aprendizagem: Por experiência, sabemos como as pessoas têm formas próprias de se confrontarem com as tarefas. Droz e Richelle diziam “Existem sujeitos impulsivos e sujeitos reflectidos, sujeitos que exigem clareza, outros que toleram a ambiguidade, sujeitos que visam o definitivo e aqueles que se contentam com o provisório” ⁽³⁶⁾.

Desta forma é importante identificar o estilo pessoal de aprendizagem de cada colaborador e o comportamento subsequente. Isto fornece a base para o ciclo de desenvolvimento, melhorando este de uma forma global. O questionário de estilos de aprendizagem (ver anexo 8) pretende ajudar a descobrir as preferências em termos

de aprendizagem, para que o coach melhor se posicione em relação à escolha mais adequada a cada estilo ⁽¹⁸⁾.

2 - Identificar recursos: São vários os recursos que devem estar disponíveis aquando do coaching. Os 6Ms (para facilitar a memorização) ficam assim enumerados:

Fornecer Recursos	
1. Manpower	. Competências
2. Machines	. Máquinas
3. Materials	. Materiais
4. Money	. Financeiros
5. Methods	. Métodos
6. Minutes	. Tempo

Tabela 3 - Fornecer Recursos Aquando do Coaching [adaptado de Costa AJ ⁽¹⁸⁾]

3 - Importa frisar que o **tempo** disponível é, provavelmente, o mais relevante dos recursos na interacção coach-coachee. Isto porque é um processo orientado para soluções.

“Se não começou antes, já perdeu tempo, porque o desenvolvimento de líderes e da capacidade de aprender não é uma solução imediata – é uma caminhada” ⁽²⁾.

4 - São várias as metodologias que podemos listar para desenvolver o coachee:

Considerar Outras Metodologias de Desenvolvimento	
a. Enriquecimento de Funções	. Delegar mais autoridade, autonomia, etc.;
b. Extensão das Funções	. Mais responsabilidade às funções actuais;
c. Tarefa Especial	. Criar condições para pesquisar um problema de forma abrangente para melhorar as capacidades técnicas;
d. Rotação ou Transferência	. Aumentar a experiência e a perspectiva dos colaboradores mudando-os de função;
e. Tarefa Substituta	. Deixar que o colaborador temporariamente assuma responsabilidades por outros que se encontram de férias ou de baixa;
f. Em Estudo	. Ter um colaborador a trabalhar directamente com outro;
g. Papel de Tutor	. Estabelecer uma relação de tutoria;
h. Oportunidade de liderança	. Deixar o coachee liderar reuniões, tarefas, etc;
i. Formação Profissional	. Organizar formação cruzada
j. Materiais de Estudo	. Fornecer materiais de referência de auto-estudo para reforçar a aprendizagem

Tabela 4 - Outras Metodologias de Desenvolvimento [adaptado de Costa AJ ⁽¹⁸⁾]

(4) Motivação e consciencialização

As motivações humanas não são comuns a todos nem se exprimem do mesmo modo. A motivação é central no coaching, dado que é um dos factores mais influentes nas atitudes e no comportamento. Indivíduos muito motivados aceitam riscos, apresentando grande necessidade de progredir, colaborando com os outros para atingir os objectivos ^(37, 38).

Cabe ao coach desenvolver crenças positivas, desafiar atitudes negativas e perceber que factores influenciam cada colaborador a exercer a sua função com maior empenho ⁽¹⁸⁾.

“ A essência do coach passa por enriquecer o modelo mental (...) do nosso colaborador, incrementando o seu nível de consciência e, portanto, a sua maturidade profissional, assim lhe facilitando a caminhada para a acção” ⁽⁵⁾.

Recomenda-se que o coach, com *savoir-faire*, transmita o que é, verdadeiramente, o coaching e o que dele pode ser esperado se as regras forem cumpridas de ambas as partes.

O coachee deve estar consciente do que o espera para que o processo não seja perturbado por experiências emocionais menos agradáveis – que podem prejudicar a relação e hipotecar os seus efeitos positivos.

(5) Desenvolvimento pela prática

“Uma pessoa retém na mente 10% do que ouve, 30% do que vê, 60% do que escreve e 80% do que faz” (Rabindranath Tagore, prémio Nobel da literatura em 1913) ⁽³²⁾.

O coaching, como processo continuado e planeado de aperfeiçoamento e superação profissional e pessoal, assenta na base sólida da aprendizagem-acção. Esta é uma das suas particularidades. Baseia-se na utilização de situações de trabalho como oportunidades de aprendizagem. O coach faculta pistas e abordagens e o coachee aprende fazendo. Consequentemente, com o decurso do tempo e da prática, a aprendizagem enraíza-se em hábito – e tende a perdurar ^(39, 40).

Depois de criado o ambiente de confiança e abertura psicológica o coach selecciona e põe em prática as opções de desenvolvimento e o conjunto de ferramentas de coaching, transmite conhecimentos ao coachee que o ajudem a melhorar nas áreas previamente identificadas, acompanha-o nas situações concretas para avaliar o grau em que as competências vão sendo melhoradas, observa-o, identifica erros, questiona e reflecte com o cliente, faculta-lhe feedback, ajuda-o a tomar medidas correctivas ⁽²⁾.

Nesta etapa de implementação **praticar o empowerment** revela-se capital para o sucesso do programa, sem o qual todas as restantes acções de desenvolvimento contribuirão para crescentes frustrações.

Princípios do Empowerment
<ul style="list-style-type: none"> . Dar poder e tarefas completas; . Relacionar com capacidades / necessidades de desenvolvimento; . Clarificar <i>standards</i> / expectativas / tempo; . Acordar o nível de apoio e proporcionar apoio; . Verificar o entendimento da tarefa; . Monitorizar; . Fazer revisões.

Tabela 5 - Princípios do *Empowerment* [adaptado de Costa AJ (18) e Fernandes E. (41)]

O empowerment ocorre ao longo de 5 estádios: (1) os líderes identificam as condições organizacionais que impedem as pessoas de nutrirem tal sentimento; (2) os líderes recorrem a estratégias de *empowerment* como gestão participativa, a definição de objectivos, a modelação de papéis; (3) os líderes expressam confiança nos colaboradores, encorajam-nos, projectam sobre eles elevadas expectativas de desempenho, proporcionam-lhes tarefas e autonomia; (4) na decorrência destes procedimentos e políticas, os membros organizacionais adquirem e reforçam os seus sentimentos de auto-eficácia e auto-valor, acreditam nas suas próprias capacidades; (5) concomitantemente, experimentam maior qualidade de vida no trabalho, sentem-se mais satisfeitos e realizados, são mais produtivos, e contribuem mais vincadamente para a organização ^(42, 43).

(6) Revisão do progresso

A revisão deve ocorrer ao longo do processo e não apenas no final. Deste modo correcções imediatas podem ser efectuadas e desperdícios podem ser evitados ⁽²⁾.

Várias questões devem ser colocadas nesta etapa: Os processos de aprendizagem estão a contribuir para o sucesso da organização? As acções de desenvolvimento e de mudança estão a ter o impacto desejado? Existem obstáculos ao desenvolvimento? Que fazer para ultrapassá-los? O que mudou na conduta do colaborador? Essas mudanças são benéficas para ambas as partes?

Para resposta às questões, Donald Kirkpatrick divide os métodos de avaliação em quatro categorias ⁽⁴⁴⁾:

1. **Avaliação da reacção** – mede a resposta inicial e o sentimento do participante.
2. **Avaliação da aprendizagem** – mede, principalmente através de testes e questionários, a forma como os participantes aprendem factos, ideias, conceitos e teorias.
3. **Avaliação de comportamentos** – mede o efeito da aprendizagem e do desenvolvimento no comportamento e no desempenho dos colaboradores.
4. **Avaliação dos resultados** – mede o efeito da aprendizagem e do desenvolvimento na concretização dos objectivos da organização.

A referência máxima do processo de revisão situa-se nos objectivos propostos inicialmente, e a sua “matéria-prima” é constituída pela análise de **feedback**.

Skinner proferiu: “ O bom ensino exige duas coisas: é necessário dizer aos alunos o que está bem e o que está mal, e, quando o que fazem está bem, há que os orientar de modo a dar o passo seguinte” ⁽⁴⁵⁾.

O feedback contém as informações que indicam ao coachee o grau em que está (ou não) a caminhar para o patamar de desenvolvimento desejado ^(24, 46). É o feedback, como meio de aprendizagem, de mudança e de melhoria, que permite ao coachee “calibrar a arma” e tomar as medidas correctivas necessárias. Por vezes os tiros saem errados e, se o coach estiver ausente, é provável que muitas cargas se percam.

Para facultar um eficaz feedback é necessário seguir alguns aspectos fundamentais ^(2, 18, 43, 47, 48, 49):

- Não esqueça que não há “não feedback”. Mesmo quando o coachee não recebe feedback explícito, infere-o e comporta-se de acordo com o que lhe parece aceitável;
- Procure compreender os sentimentos e as emoções do colaborador. Sintonize os sinais não-verbais.
- Centre o feedback na tarefa e não na pessoa;
- Seja claro. Recorra a linguagem acessível ao destinatário. Não se esqueça que o objectivo é melhorar o desempenho;
- Note que o feedback construtivo contém informação positiva e negativa;
- O feedback deve ser oportuno: o feedback mais útil é o recorrente e o mais próximo de cada acção concreta;

- O feedback deve ser descritivo (não avaliativo). Evite culpabilizar ou embaraçar.

A **entrevista** é um dos métodos mais recorrentes no processo de coaching.

Alguns cuidados devem ser considerados ⁽²⁾:

- A confiança depositada na relação desempenha um papel crucial pois determina o grau de transparência dos processos da entrevista. Ou seja, se o coachee não se sentir à vontade com as questões não será verdadeiro nas respostas.

- A habilidade na colocação de questões que possam colher informação relevante sobre o desenvolvimento do coachee é das virtudes mais marcantes. Para isso recomenda-se fazer-se acompanhar de um roteiro de aspectos/questões, o que implica preparação e uma interpretação precisa dos objectivos da sessão e, mais genericamente, da relação de coaching.

A utilização de um **diário de aprendizagem** para o coachee pode revelar-se muito útil (ver anexo 9).

(7) Celebrando os sucessos

Importa perguntar se a organização atribui suficiente importância aos sucessos? Se não está excessivamente focalizada nos fracassos ou nos pontos negativos?

Comemorar até as mais pequenas conquistas (são justamente as pequenas mudanças incrementais e quase invisíveis que criam a apetência e ambiência necessárias para tornar possíveis as mudanças mais arrojadas) cria entre os membros da organização um envolvimento psicológico, gera emoções positivas e indica inequivocamente aquilo que a organização revela, aprecia e recompensa ⁽⁵⁰⁾.

A celebração pode resumir-se em recompensas singelas como actos de elogio, palavras de apreço (o próprio facto de o coach “viver” as emoções positivas do seu coachee quando este obtém melhorias tem, por si, um efeito simbólico recompensador), ou algo mais exterior como a entrega de prémios ⁽⁵¹⁾.

Podemos ditar três objectivos da celebração de sucessos: (1) Reforçar os comportamentos conducentes aos sucessos, induzindo os colaboradores a repeti-los; (2) criar condições para que os actos e medidas conducentes aos sucessos sejam disseminados pela organização e “plagiados”; (3) manter acesa a chama do empenhamento e da perseverança ⁽⁵²⁾.

Capítulo 4: Arquitectando a comunicação

Mehrabian afirmou que apenas 7% de qualquer mensagem é comunicada com palavras, 38% são transmitidas pela voz (tom, expressão rítmica, inflexões, projecção) e os restantes 55% pela linguagem corporal não verbal ⁽⁵³⁾.

A comunicação opera como um núcleo da vida em sociedade e, por maioria de razão, a eficácia do coaching depende consideravelmente do processo comunicacional e, nomeadamente, da perícia comunicacional do coach. Esta é uma disciplina complexa e como tal o coach deve ter muita prudência neste campo. Assim importa expôr ^(2, 11):

- Não é possível não comunicar: gestos, expressões faciais, tons de voz, movimentos – **tudo comunica**, desde que os interlocutores interpretem tais actos e omissões e lhes atribuam significado.
- A interpretação de uma mensagem é executada, pelos receptores, no seio do contexto que impregna as suas mentes e não no contexto existente. Assim, a mesma mensagem pode provocar interpretações completamente distintas em várias pessoas, se os contextos mentais por elas construídas forem distintos.
- Não há consonância total entre o significado que o emissor quer impregnar com as suas mensagens e o significado real que o receptor atribui. Por vezes esta interpretação pode ser completamente oposta ao pretendido. O próprio estado emocional, a cultura, o grau de literacia, o modo como a mensagem é enquadrada, têm fortes influências no modo como o receptor interpreta uma mensagem.

Desta complexidade do processo da comunicação podem ser colhidos vários significados para o coach ^(20, 46, 54):

1. O coach deve ser extremamente prudente nas suas palavras, comportamentos, nas suas ausências e nas suas omissões. Deste modo não podemos secundarizar a comunicação não-verbal, pois ela pode mesmo ser mais relevante que aquilo que dizemos.

2. O coach deve, especialmente, estar atento à coerência entre os seus actos e as suas prédicas, já que as suas acções comunicam mais que as palavras. O velho adágio “faz o que eu digo, não faças o que eu faço” não se aplica no seio de uma organização. Baldoni referiu “é especialmente importante considerar que os coaches aconselham através do exemplo. Um coach que aconselha o seu colaborador a escutar, mas sempre fala quando os outros falam, acaba por demolir o seu próprio conselho.”

No âmbito da comunicação o saber escutar revela uma importância cimeira. Não basta ouvir, é necessário escutar activamente. Estabelecendo, assim, a ponte emocional com o coachee e mostrando interesse genuíno pelo que ele diz.

Goleman proferiu: “Um ouvido bem afinado está no cerne da empatia. Saber escutar é essencial para o êxito no local de trabalho. O departamento do trabalho dos Estados Unidos estima que, do tempo total despendido na comunicação, 22% é empregue na escrita e na leitura, 23% a falar e 55% a ouvir. (...) O primeiro passo é começar por transmitir o sentimento de que estamos dispostos a ouvir. Ouvir bem e em profundidade significa ir além daquilo que é dito, fazendo perguntas, repetindo

nas nossas próprias palavras o que ouvimos para nos assegurarmos de que entendemos bem. É a isto que se chama ouvir activamente”⁽³¹⁾.

A actividade do coaching afigura-se mais com processos conversacionais do que com uma lógica unidireccional. Isto porque o coach é uma actividade de apoio e não de supervisão ou controlo.

A maior parte das pessoas resiste a injunções directas (tais como “deve fazer assim; deve ser diferente do que é actualmente”); estas sentem-se desconfortáveis ao fazerem algo como consequência das “ordens” ou injunções de alguém. Um dos modos alternativos e criativos de comunicar sem que essa limitação seja interpretada é o da sugestão indirecta. A “ordem de mando” é substituída pela pergunta, pela sugestão, pela ilustração⁽²¹⁾.

As metáforas, histórias, imagens, sugestões e exemplos parecem exercer efeitos comunicacionais claramente mais vigorosos do que a simples linguagem conotativa. Parece haver razões para pressupor que o processo de coaching seja mais rentável se o coach desenvolver com o coachee esta competência comunicacional^(2, 20, 21, 55).

Isto porque, a articulação entusiástica de histórias e de exemplos vividos tomam a atenção dos seus interlocutores, criam neles imagens cromáticas da realidade e transmitem mais eficazmente a mensagem⁽²⁾.

Seguidamente ficam expostas algumas linhas de orientação que ajudarão o coach a exercer mais eficazmente as suas funções^(2, 21, 46, 56).

- Ao coach cumpre mais ouvir do que falar;
- Não transmita ao coachee a ideia de que as dúvidas revelam “burrice” ou fraqueza;

- Conceda tempo à conversação;
- Encete os contactos com uma nota positiva;
- Mostre que a discordância nos temas não significa desconsideração;
- Estabeleça contacto visual, mas não exagere para que o seu olhar não pareça intimidatório;
 - Mostre interesse genuíno por aquilo que ele está a dizer, fazendo sinais com a cabeça, mostrando expressões faciais apropriadas e evitando distrações (e.g. mexer em alguma coisa, olhar para outros locais). Reformule em palavras suas o que o coachee pronunciou (e.g., “O que disse foi...?”, “Quer dizer que...?”). Isto mostrará ao colaborador que está atento ao que ele diz.
 - Mostre empatia. Procure compreender o coachee, as suas emoções e sentimentos;
 - Não se precipite a fazer julgamentos. Não parta para a conversa com ideias pré-concebidas. Comporte-se com mente aberta, disponibilizando-se para mudar o seu ponto de vista, se aquilo que o coachee lhe disser for adequado;
 - Seja cuidadoso com a semântica. Nem sempre a mesma palavra tem o mesmo significado para o ouvinte e o falante;
 - Dê máxima importância a todo o conjunto comunicacional. Para além das palavras atente noutros sinais vocais e nos sinais não-verbais. Assim poderá sintonizar mensagens subtis que as palavras *per se* não consagram;
 - Não interrompa o seu colaborador.

Capítulo 5: Quando se confunde o coaching com a formação convencional

Elorza mencionou que “o labor do coach é ‘dar o jogo’ ao seu cliente. Tanto é assim que, a intervenção do coach representa 20% e a do coachee 80%. Por conseguinte, é um trabalho bem distinto do que se leva a cabo numa aula magistral, na qual os termos – no melhor dos casos – se invertem ⁽⁵⁷⁾.

A formação convencional pressupõe que as pessoas podem aprender ouvindo alguém a proferir lições ou palestras. Muitas vezes é complementado com exercícios práticos, com ilustrações e exemplos, mas a essência mantém-se: aprender ouvindo. Estes eventos formativos são normalmente limitados e sem consequências duradouras. Distintamente, da aprendizagem pelo coaching surtem efeitos mais duradouros, visto que o coachee aprende-fazendo e desenvolve competências de autonomia. Aliás o coach faculta pistas e abordagens ao cliente, de modo que este define o seu próprio caminho. Assim, o coachee adquire competências de auto-melhoria que a simples formação tradicional dificilmente faculta ^(2, 34).

Parafraseando Flaherty, “a linguagem permite que o coachee se auto-corrija e auto-melhore, e a prática torna possível que o coachee denote excelente desempenho a longo prazo” ⁽³⁵⁾.

A filosofia do coaching diz: ajude a aprender, não queira ensinar. Russel Ackoff expõe que “ensinar é o maior obstáculo a aprender” ⁽²⁾. Esta frase é muito interessante pois diz-nos que o papel do coach é o de gerar o desejo de aprendizagem no colaborador, criar neste a curiosidade para descobrirem as suas próprias respostas em vez de se satisfazerem com as explicações dos outros.

Capítulo 6: Contrariedades na prática do coaching

Apesar de potencialmente benéfica para a organização e para os próprios colaboradores, o processo de coaching também tem as suas adversidades. São várias as dificuldades que o coach poderá sentir em todo o processo, ou até mesmo ser ele o provocador do insucesso.

O coach só será capaz de compreender o seu coachee se entender a estrutura interpretativa que este projecta sobre o mundo circundante. Por isso se diz que uma das maiores dificuldades de praticar coaching infunde na própria complexa natureza do ser humano ^(2, 32).

Neste aspecto a inteligência emocional é uma componente fundamental, pois quem se fizer dotado desta competência está habilitado a compreender mais facilmente o seu coachee ⁽²⁸⁾.

A Inteligência emocional interpreta várias competências. Ela representa a capacidade de conciliar emoção e razão: a emoção ao serviço da razão, e a razão ao serviço do conhecimento e da gestão das emoções. Um coach emocionalmente inteligente está apto a ler as emoções próprias e alheias, usa as emoções para melhorar os processos cognitivos e as decisões, compreende as causas e consequências das emoções e é capaz de as gerir, denota empatia para com o coachee, é capaz de preservar estados de espírito positivos e reparar estados de espírito negativos ^(28, 31, 58).

Sendo incapaz de perceber o seu coachee, o coach irá com certeza sentir muitas dificuldades e correrá o risco de cometer vários erros.

Enumerando alguns riscos mais vulgares ^(2, 18):

1. O coachee pode sentir reservas em expor dúvidas e fraquezas;
2. Pode suceder que o coachee estabeleça uma relação de dependência com o coach;
3. Crença em soluções fáceis, ou seja, quando se encara o coaching como um atalho rápido capaz de resolver as maiores dificuldades, desvirtua-se a essência do processo e corre-se o risco de fracasso;
4. Este é de natureza mais abrangente e contempla um leque amplo de erros que o coach pode cometer.

Erros mais comuns do coach ⁽²⁾:

- Pretender dirigir o coachee;
- Julgar o coachee;
- Não assumir, mediante os actos, aquilo que preconiza;
- Não privilegiar a escuta activa e interromper o coachee repetidamente;
- Impaciência pelo alcance de melhorias;
- Criação de dependência, não ajudando o coachee a “voar sozinho”;
- Arrogância;
- Enfatizar os defeitos do coachee;
- Metas irrealistas;
- Assumir funções para as quais não está preparado;
- Não respeitar as idiosincrasias do coachee;

IV. Análise crítica

Para quem pretende evoluir a nível profissional, a aposta no desenvolvimento contínuo de capacidades e conhecimentos é um aspecto fundamental. É importante conhecer o que de novo se passa na área e no mercado onde se trabalha, para poder ser pró-activo em relação a todos os assuntos. Assim, com este trabalho pretendo mostrar aos Nutricionistas que, hoje em dia, não basta ser-se um “nutricionista técnico”, é necessário dominar um alargado leque de novas competências para ser-se competitivo neste mercado cada vez mais difícil. O coaching é uma dessas novas competências.

Imaginemos, como exemplo, o Nutricionista numa unidade de restauração colectiva. Ele deve, obviamente, fazer muito mais que escolher e pesar os alimentos e calcular as capitações. Isto se o seu objectivo é ser uma mais valia para a empresa. Nesta área torna-se cada vez mais claro que, em essência, a aposta incida sobre as pessoas, ou seja, as organizações com maior probabilidade de sucesso no futuro são as que ensinam e valorizam a aprendizagem permanente com vista ao desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores. Por isso a importância do coaching. Por isso a importância de um Nutricionista saber aplicar o coaching, porque ele vai ter que liderar uma equipa. E há uma enorme diferença entre dirigir e liderar. Qualquer um pode dirigir pessoas, mas nem todos têm a capacidade de saber motivar (e é a motivação que faz “girar” as pessoas).

Ser chefe é um estatuto; ser líder é uma qualidade. O chefe impõe respeito, o líder conquista esse respeito. É crucial conhecermos as pessoas e o coaching ensina-nos isso.

Imaginemos, agora, a área da Nutrição Clínica. Muitos Nutricionistas sabem fazer excelentes planos alimentares, mas quantos saberão lidar com as pessoas? Quantos saberão distinguir os vários estilos de aprendizagem (sim, porque para mudar um comportamento tendo em vista uma alimentação correcta é necessário aprender, e não aprendemos todos da mesma maneira)? Quantos saberão escutar activamente e quantos saberão gerir as motivações do paciente? A forma como aplico um plano alimentar ao indivíduo A pode não servir para o indivíduo B. O insucesso que se verifica em muitas consultas de nutrição pode dever-se ao facto de não sabermos como “lidar com as pessoas”. O coaching pode ajudar no sentido de saber como impulsionar as pessoas para renovar os comportamentos.

Poderia também referir como exemplo a Nutrição e a Saúde Pública, mas o propósito do coaching já ficou demonstrado.

As aplicações do coaching são inumeráveis. E o crescimento que tem tido a nível Mundial revela a sua proficuidade.

Espero com este trabalho ter conseguido demonstrar a minha visão de como o coaching pode ser muito útil nas áreas da Nutrição.

V. Conclusões

A sobrevivência e o sucesso de uma organização dependerão do desempenho e das competências das pessoas, principalmente daquelas que trabalham com o conhecimento. Isso faz-nos ver a importância que um processo de coaching tem na actual realidade profissional.

O coaching, como disciplina, abrange uma área vastíssima. E, como uma doutrina relativamente recente que é, encontrar bibliografia que fale sobre o assunto revelou-se de extrema dificuldade.

A nossa área está necessitada de uma disciplina que nos faculte os métodos de melhor relacionamento com os nossos colaboradores, com os nossos pacientes, até com possíveis estagiários. Vejo no coaching um caminho para esse fim.

Praticar o coaching não é fácil, primeiro porque temos que nos fazer dotar de todo um conjunto de competências que nos permitam aplicar o processo de uma forma adequada, segundo porque estamos a lidar com pessoas e a complexidade do ser humano torna o processo difícil.

Mas quando se consegue superar as dificuldades o proveito que daí advém é muito gracioso.

VI. Referências Bibliográficas

1. Costa JA, Sampaio e Melo A. Dicionário da língua Portuguesa 7ª ed. Porto: Porto editora;
2. Rego A, Pina e Cunha M, Oliveira CM, Marcelino NA. Coaching para executivos. Lisboa: Escolar Editora; 2004.
3. Vaz, C. S. Alimentação de colectividade: uma abordagem gerencial. Brasília; 2003. p. 17-19.
4. Maria del Mar A. L. Empresas de restauración alimentaria: Un sistema de gestión global (p. 227).Barcelona: Diaz de Santos;2001
5. Hernandez, F. A. Raíces históricas del coaching (tres referencias antropológicas: Sócrates, Platón y Aristóteles. In M. V. Elorza (Coord.). Coaching directivo: Desarrollando el liderazgo – Fundamentos e práctica del coaching (p. 19-47). Barcelona: Editorial Ariel; 2003.
6. Urrutikoetxea, K. L. Técnicas de entrenamiento deportivas para el desarrollo de colaboradores. In M. V. Elorza (Coord.). Coaching directivo: Desarrollando el liderazgo – Fundamentos y práctica del coaching (p. 167-202). Barcelona: Editorial Ariel; 2003.
7. Truenorthcoaching: History of coaching. 2005 [citado em 2005 Jul 23].
Disponível em: www.truenorthcoaching.ca/about_coach/history/history.html
8. Results coaching systems: Coaching as an industry. Sidney. 2004 [citado em 2005 Ago 12]. Disponível em: www.resultscoaches.com



9. Mendes, M. Executive coaching: Gestores no divã. Diário Económico (suplemento Fim de semana), 30 de Agosto, 1. In Rego A, Pina e Cunha M, Oliveira CM, Marcelino NA. Coaching para executivos. Lisboa: Escolar Editora; 2004. p. 36.
10. Coelho RM. Corporate e executive coaching. Gestão Pura, Junho/Julho, 2003. p 104-109.
11. International coach federation: about coaching. Lexington, KY. 2005 [citado em 2005 Jul 30]. Disponível em:
<http://www.coachfederation.org/eweb/DynamicPage.aspx?Site=ICF&WebKey=f5452ddd-d99a-4c73-89a5-b6a294231a0b>
12. Results coaching systems: About coaching. Sidney. 2004 [citado em 2005 Set 12]. Disponível em: www.resultscoaches.com
13. International coach federation: The nature and scope of coaching. Lexington, KY. 2005 [citado em 2005 Ago 21]. Disponível em:
<http://www.coachfederation.org/eweb/DynamicPage.aspx?Site=ICF&WebKey=d8632f6a-4405-4045-8635-32a252da47fa>
14. Ruiz MC. El directivo-coach: El modelo de Ernst & Young. In M. V. Elorza (Coord.), Coaching directivo: Desarrollando el liderazgo – Fundamentos y práctica del coaching (p. 203-213). Barcelona: Editorial Ariel. 2003.
15. Montenegro M. Desenvolver e gerir competências em contexto de mudança. Comunicação apresentada no seminário de formação profissional “Gestão de Competências e Aptidões”; 2005; Gaia.
16. Toffler A. Os novos poderes. Lisboa: Livros do Brasil; 1991. p. 63-67.

17. Noble Manhattan: What is life coaching. UK. [citado em 2005 Ago 20].
Disponível em: <http://www.noble-manhattan.com/coach%5Ftraining/what%5Fis%5Flife%5Fcoaching/>
18. Costa AJ. Coaching: Gestão de competências e aptidões. Comunicação apresentada no seminário de formação profissional “gestão de competências e aptidões”; 2005; Gaia.
19. Soriano PC. El coaching en el desarrollo de las competencias profesionales. In M. V. Elorza (Coord.), Coaching directivo: Desarrollando el liderazgo – Fundamentos y práctica del coaching (p. 203-213). Barcelona: Editorial Ariel. 2003.
20. Baldoni J. Great communication secrets of great leaders. New York: McGrawHill. 2003. p. 64-78.
21. Peltier B. Psychology of executive coaching: Theory and application. New York: Brunner-Routledge; 2001.
22. Newstrom JW, Davis K. Organizational behaviour: human behaviour at work 11th ed. New York: McGrawHill; 2002. cap. 5, p. 335-392
23. Luthans F. Organizational behaviour 9th ed. New York: Mc GrawHill Irwin; 2002. p. 308-314.
24. Muchinsky PM. Psychology applied to work 6th ed. Wadsworth; 2000. cap. 2, p. 170-203.
25. Almeida FN. Psicologia para gestores – comportamentos de sucesso nas organizações. Lisboa: McGrawHill; 1995. cap. 1, p. 5-20.
26. Tichy N. The leadership engine: how winning companies build leaders at every level. New York: HarperBusiness; 1997. p. 34-38.



27. Coaching for organizations: transforming organizations. [citado em 2005 Ago 21]. Disponível em: <http://www.coaching.com/marketing/common/organizations.htm>
28. Luthans F. Organizational behaviour 9th ed. New York: Mc GrawHill Irwin; 2002. p. 298-305.
29. Mager RF. What every manager should know about training. Atlanta, Georgia: The center of effective performance, inc; 2000. p 47-70.
30. Dotlich DL & Cairo P. Action coaching: How to leverage individual performance for company success. San Francisco: Jossey Bass; 1999. p. 68-74.
31. Goleman D. Trabalhar com inteligência emocional. Lisboa: Temas & Debates; 1999.
32. Gonzalez JMC. Coachin en directo. In M. V. Elorza (Coord.). Coaching directivo: Desarrolando el liderazgo – Fundamentos y práctica del coaching (p. 49-87). Barcelona: Editorial Ariel; 2003.
33. Almeida FN. Psicologia para gestores – comportamentos de sucesso nas organizações. Lisboa: McGrawHill; 1995. cap. 4, p. 53-76
34. Sousa CS. Gestão da formação. Comunicação apresentada no “gestão da formação”. 2005. Disponível em: www.evolui.com
35. Flaherty J. Coaching: Evoking excellence in others. Boston: Butterworth-Heinemann. 1999.
36. Droz R, Richelle M. Manuel de psychologie – introduction à la psychologie scientifique. Liège : Mardaga, 3^a ed. 1994. p. 278.
37. Ceitil M. Sociedade gestão e competências. Edições Sílabo; 2004. p. 55-59



38. Newstrom JW, Davis K. Organizational behaviour: human behaviour at work. 11th ed. New York: McGrawHill; 2002. cap. 2, p. 101-160
39. Ritchie S, Martin P. Motivation management. Gowen; 2000 p. 203-221
40. Thompson LL. The social psychology of organizational behaviour. Psychology press; 2003. cap. 14; p. 204-215
41. Fernandes E. Gestão operacional em unidades de restauração. Comunicação apresentada no curso de actualização "Novas Perspectivas em Restauração e Hotelaria" promovido pela Associação Portuguesa de Nutricionistas; 2005; Porto.
42. Newstrom JW, Davis K. Organizational behaviour: human behaviour at work. 11th ed. New York: McGrawHill; 2002. cap. 3, p. 161-204.
43. Rego A. & Cunha, MP. A essência da liderança: Mudança x resultados x integridade. Lisboa: RH Editora; 2003.
44. Kirkpatrick D. Evaluating training programs. Barrett-Koehler Publishers; 1998.
45. Mager RF. What every manager should know about training. Atlanta, Georgia: The center of effective performance, inc; 2000. p 47-70.
46. Almeida FN. Psicologia para gestores – comportamentos de sucesso nas organizações. Lisboa: McGrawHill; 1995. cap. 15, 235-247.
47. Cunha MP, Rego A, Cunha RC & Cabral-Cardoso C. Manual de comportamento organizacional e gestão. Lisboa: RH Editora; 2003.
48. Rego Arménio. Comunicação nas organizações – teoria e prática. Lisboa: Edições Sílabo; 1999. cap. 1, p. 19-40.
49. Manzoni JF. A better way to deliver bad news. Harvard Business Review, September, 2000. 114-119.

50. Luthans F. Organizational behaviour 9th ed. New York: Mc GrawHill Irwin; 2002. p. 144-166.
51. Newstrom JW, Davis K. Organizational behaviour: human behaviour at work 11th ed. New York: McGrawHill; 2002. cap. 2, p. 101-160
52. Cunha MP, Rego A. As duas faces da mudança: Planeada e emergente. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão; 2000. 1(2), 22-30.
53. Mehrabian A. Silent messages. Belmont: Wadsworth; 1971.
54. Goleman D. What makes a leader? Harvard Business Review; 2000. 76(6), 93-102.
55. Luthans F. Organizational behaviour 9th ed. New York: Mc GrawHill Irwin; 2002. p. 328-357.
56. Cloke K, Goldsmith J. Resolving conflicts at work. San Francisco: Jossey-Bass; 2000.
57. Elorza MV. Cualidades de un buen coach. In M. V. Elorza (Coord.). Coaching directivo: Desarrollando el liderazgo – Fundamentos e práctica del coaching (p. 19-47). Barcelona: Editorial Ariel; 2003.
58. Fineman S. Understanding emotional work. Sage Publications; 2003. cap. 4, p. 46-91.



ANEXOS



Índice dos Anexos:

Anexo 1	Questionário de Prontidão / Propensão para o desenvolvimento de líderes	a1
Anexo 2	Estilos de Coaching	a9
Anexo 3	Questionário de Feedback de coaching	a21
Anexo 4	Questionário de Feedback	a31
Anexo 5	Análise de Incidentes Críticos	a35
Anexo 6	Questionário de Análise de Aptidões	a41
Anexo 7	Objectivos S. M. A. R. T.	a67
Anexo 8	Questionário de Estilos de Aprendizagem	a71
Anexo 9	Diário de Aprendizagem	a97



Outras Ferramentas úteis:

Anexo 10	Contrato Pessoal	a101
Anexo 11	Estabelecer Objectivos Comportamentais	a105
Anexo 12	Coaching: Das Impressões ao Comportamento	a109

Nota:

Importa referir que os anexos seguidamente apresentados são ferramentas de extrema utilidade no processo de coaching e estão aqui para servirem como orientação no processo do coaching. Em algumas situações eles devem ser adaptados consoante as realidades. Nesse sentido algumas questões ou competências devem ser alteradas.

Anexo 1:
Questionário de Prontidão / Propensão para o desenvolvimento de líderes

PRONTIDÃO / PROPENSÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

Instruções:

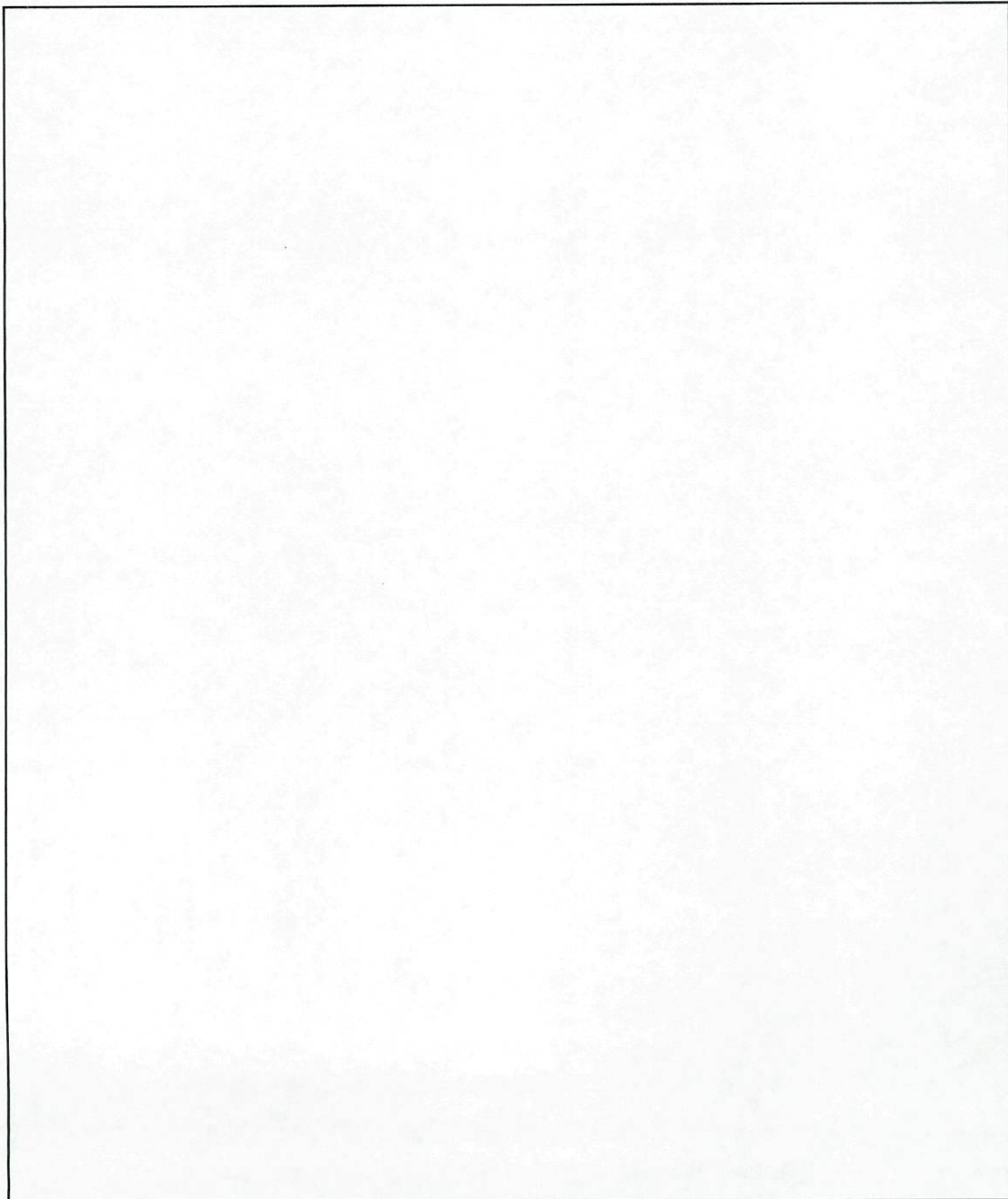
• Reflecta, tendo por base o questionário que se segue, sobre a qual a sua prontidão para desenvolver líderes. Para o efeito, assinale à frente de cada afirmação a frequência com que adopta os comportamentos aí enunciados. Socorra-se da seguinte escala de cinco pontos.

	Nunca 1	Raramente 2	Por vezes 3	Quase sempre 4	Sempre 5
Foco	Quando aconselho os meus colaboradores, considero tanto os factores analíticos como os emocionais.				<input type="checkbox"/>
Clareza	Tenho uma ideia clara sobre o que é necessário para ser um bom líder.				<input type="checkbox"/>
Empenhamento	Considero o meu desenvolvimento de líderes como uma faceta importante do meu trabalho.				<input type="checkbox"/>
Aprender com os outros	Quando ensino os outros, estou pronto (a) a aprender com eles. Recordo-me facilmente de casos em que tal tenha acontecido.				<input type="checkbox"/>
Exemplo / Modelo	Actuo de modo a servir de modelo aos meus colaboradores. Por exemplo, procuro ser consistente entre o que digo e o que faço.				<input type="checkbox"/>
Empowerment 1	Concedo autonomia aos meus colaboradores para que estejam preparados no caso de eu me assentar.				<input type="checkbox"/>
Empowerment 2	Delego responsabilidades importantes nos meus colaboradores, de modo a prepará-los para o exercício de funções de liderança.				<input type="checkbox"/>
Paixão / Entusiasmo	Sinto-me especialmente entusiasmado quando tenho oportunidade para desenvolver as competências de liderança dos meus colaboradores.				<input type="checkbox"/>
Escuta	Escuto activa e genuinamente os meus colaboradores.				<input type="checkbox"/>
Empatia	Coloco-me na "pele" dos meus colaboradores.				<input type="checkbox"/>
Orgulho e Reconhecimento	Actuo de modo a que os meus colaboradores se sintam reconhecidos e orgulhosos pela boas actuações e elevados desempenhos.				<input type="checkbox"/>
Encorajamento	Se um meu colaborador denota algumas dificuldades na aprendizagem de novas competências, sou perseverante e encorajo-o a prosseguir nos seus intentos.				<input type="checkbox"/>

PRONTIDÃO / PROPENSÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

Analise agora as suas respostas ao questionário anterior. Se respondeu 5 a tudo, parabéns! Aproveite então para reflectir: “será que a minha equipa responderia, relativamente a mim, da mesma forma?” Se as pontuações forma mais modestas, parabéns também: a primeira condição para o desenvolvimento (próprio e dos outros) nasce da capacidade de auto-avaliação honesta.

Aproveite para reflectir sobre os resultados e onde poderá melhorar:



ESTILOS DE COACHING

Objectivo:

- Dar aos participantes uma oportunidade de identificar o seu estilo pessoal de coaching.
- Usar o exercício para avaliar se o seu estilo é mais ou menos apropriado.

Instruções:

- Há seis situações diferentes listadas a seguir, em que cada uma lhe dá uma resposta diferente. Indique aquela resposta que, claramente, indica aquilo que você mais facilmente diria.
- Verifique as suas respostas no esquema apresentado no final do questionário.

ESTILOS DE COACHING

Situação 1

Um dos funcionários pede conselhos acerca de como lidar com um novo colega que começou a chegar tarde ao escritório.

- a) Você vê este comportamento como algo que pode piorar, correcto?
- b) Você quer dizer-lhe que não o apoia nessa atitude e que ele tem que parar.
- c) Quantas vezes é que ele chegou tarde, e em que altura?
- d) É melhor que corte esse tipo de comportamento pela raiz.
- e) Porquê não falar com ele e tentar saber porque é que tem chegado atrasado?

Situação 2

É-lhe pedido para aconselhar o que fazer numa situação em que, um serviço tem de ser completado e os funcionários disponíveis estão em número reduzido devido a doença.

- a) Você tem aí um problema sério. O trabalho tem que ser feito e você precisa de toda ajuda que possa obter.
- b) Talvez você possa dizer-me o quão atrasado está e o tipo de funcionários que você precisa.
- c) Com os funcionários que tem, está a dizer que não consegue acabar o projecto a tempo. Certo?
- d) A falta de funcionários foi levada em conta quando você aceitou o projecto?
- e) Se o projecto não for acabado a tempo nós estaremos num grande sarilho. Porque não fazer com que os funcionários façam horas extras?

ESTILOS DE COACHING

Situação 3

Um dos seus funcionários tem dificuldade em acabar determinada tarefa. Você chamou-o à parte para o ajudar a fazer melhor.

- a) A forma como você lhe pegou tanto quanto eu sei não funcionou, pois não? Porque é que você não tenta...
- b) Eu tive a mesma dificuldade quando estava a fazer isso. Não se preocupe, nós resolvemos.
- c) Tentou alguma outra forma de resolver isso?
- d) Você parece estar a ter problemas com a resposta e não parece estar a encontrá-la.
- e) Como descreveria a sua dificuldade?

Situação 4

Você ouve um dos seus funcionários a entrevistar um cliente de uma maneira insatisfatória. Mais tarde, você chama-o ao seu escritório.

- a) Você pareceu ter perdido o controle de si mesmo durante aquela entrevista. Pode explicar-me isso?
- b) Eu sei que é difícil entrevistar alguns clientes e talvez nós não devêssemos dar muita importância a este, especialmente tendo em vista o seu bom desempenho a este nível no passado.
- c) Você, de facto tem que ser menos crítico em relação a este tipo de clientes e problemas.
- d) Você não me pareceu muito à vontade com este camarada, certo?
- e) Qual foi a sua preocupação na preparação da entrevista tendo em conta aquele tipo de cliente e problema?

ESTILOS DE COACHING

Situação 5

Você crê que um dos seus funcionários tem uma atitude errada em relação a um certo trabalho. Você decide falar com ele e tenta remediar a falha.

- a) Devido a eu estar muito satisfeito com Q sua atitude no resto do trabalho, sinto que posso falar consigo sobre este problema.
- b) Sempre que eu lhe dou este tipo de trabalho você muda a sua atitude.
- c) Como é que se sente consigo em relação a desempenhar certas tarefas?
- d) Sempre que lhe é dada esta tarefa específica você fica zangado e teimoso. Estou certo?
- e) Já pensou porque é que este tipo de trabalho lhe causa alguns problemas?

Situação 6

Um dos seus funcionários tem dificuldades em interpretar alguma legislação recente que afecta o trabalho da sua secção. Ele precisa de aconselhamento.

- a) Você está a dizer que essas novas normas não complementam aquelas que nós aplicamos presentemente?
- b) Não pode ser um problema - apesar de tudo as normas são muito flexíveis.
- c) Provavelmente será necessário muito planeamento e reflexão - você deverá avançar cuidadosamente.
- d) Você está preocupado como que isto afecta a sua secção.
- e) Com que parte da legislação é que está a ter problemas?

ESTILOS DE COACHING (CHAVE DE RESPOSTAS)

Verifique as suas respostas nesta grelha:

		Estilo de Respostas				
		D	I	A	R	E
1		e	b	d	c	a
2		e	d	a	b	c
3		a	d	b	c	e
4		c	a	b	e	d
5		b	d	a	e	c
6		b	a	c	e	d

A Chave determina de forma abrangente os tipos de respostas que você escolheu:

D	Directivo	Esta resposta tende a fazer julgamentos na base daquilo que tem sido ouvido e sugere respostas.
I	Interpretativo	Esta resposta tende a interpretar o que tem sido ouvido sem verificar a precisão da interpretação.
A	Apoio (nível)	Esta resposta indica simpatia geral, mas normalmente pouca orientação.
R	Reflexivo	Esta resposta pretende identificar informação adicional e levar os outros a pensar.
E	<i>“Empowering”</i>	Esta resposta pretende alimentar a percepção dos ouvintes em relação ao que tem sido dito para verificar a sua precisão e encorajar os outros a encontrar as suas próprias soluções.

Conclusão:

Estudos indicaram que o tipo de respostas **directivo** é o mais frequentemente usado, contudo, este pode ser inapropriado para empreendedores mais maduros. O segundo mais usado é o **interpretativo**, seguido pelo **apoio e reflexivo**. O estilo de **“empowering”**, embora seja o menos usado (de acordo com o estudo), é o que mais encoraja o indivíduo a pensar sobre um problema e a apresentar soluções para o qual o seu compromisso seria elevado. Este estilo é usado essencialmente por mentores.

Anexo 3:
Questionário de Feedback de coaching



QUESTIONÁRIO DE FEEDBACK

Por favor distribua o questionário em anexo a três colaboradores de quem você é coach. Isto significa que estes são funcionários que reportam a si. Contudo, também pode incluir outros que possam vir a ter consigo uma relação de coaching. É recomendado que lhes explique brevemente o propósito e contexto do exercício.

Introdução:

O questionário de feedback de coaching (Gestão de Competências e Aptidões) foi desenvolvido de forma a capacitar os gestores que têm responsabilidade de coaching sobre outros, a receber feedback específico em relação às suas capacidades de coaching. Isto será relevante para aqueles que têm pessoas que lhe reportam directamente e a quem eles têm que fazer o coach, e para aqueles que têm que atingir resultados através de outros. Por outras palavras, é reconhecido que coaching, muitas vezes, acontece fora da relação da linha de gestão.

No papel da pessoa que vai completar o questionário, assume-se que você é “gerido” pela pessoa a quem você está a dar feedback. Deve ser mencionado, contudo, que coaching é visto aqui como um processo e não como um evento único. Essencialmente, consiste em levar as pessoas a desempenhar o melhor possível, de acordo com as suas capacidades, as suas actuais funções, identificando e usando oportunidades no trabalho como um veículo de aprendizagem. A pessoa que recebe o feedback irá usá-lo como um meio de se centrar no planeamento da acção, e melhorar o nível de coaching em relação a si. Por esta razão, o questionário não é anónimo...

Ao completar o questionário, por favor seja totalmente franco e honesto nas suas respostas. A ênfase será em fornecer feedback de qualidade num contexto de desenvolvimento e não de avaliação.

Queremos que aqueles que tenham que exercer coaching sobre outros saibam quais são os seus pontos fortes e áreas para desenvolvimento.

QUESTIONÁRIO DE FEEDBACK

Instruções para o preenchimento do questionário

1. Analise todas as secções assegurando-se que completa todas as questões. Por favor, use a escala completa de 1 a 4, tendo por base as seguintes indicações:
 - 1 = Área de fraqueza
 - 2 = É necessário algum desenvolvimento
 - 3 = Corresponde às expectativas
 - 4 = Excede as expectativas
2. Onde pontuou 1 ou 4, por favor fundamente as suas classificações com comentários na zona reservada para os mesmos. Adicionalmente, quaisquer comentários justificativos são bem vindos. Os comentários de feedback devem ser o mais específicos possível dando exemplos reais da sua experiência.
3. Quando tiver completado o questionário, por favor devolva-o, em envelope fechado, ao colega a ser avaliado.

Muito obrigado pela colaboração.

QUESTIONÁRIO DE FEEDBACK

O gestor de competências e aptidões
(pessoa a ser avaliada)

-Nome:

-Título:

Pessoa que vai completar o
questionário (coachee)

-Nome:

-Título:

Data de preenchimento

1 = Área de fraqueza

2 = É necessário algum
desenvolvimento

3 = Corresponde às expectativas

4 = Excede as expectativas

Resultados

1	Entende claramente o meu papel e a forma como esse se relaciona com o seu	
2	Entende claramente os meus pontos fortes e fracos, os quais são relevantes para o seu papel	
3	Ajuda-me a formular objectivos claros de forma a maximizar a minha contribuição	
4	Discute comigo, num espírito de colaboração e apoio, sobre aquelas áreas que eu posso melhorar	
5	Está consciente e sensível à minha personalidade e estilo de operar	
6	Dá ideias úteis acerca das formas e meios que eu posso seguir para desenvolver as minhas capacidades	
7	Motiva-me e inspira-me através da sua abordagem entusiástica	
8	Ajuda-me a desenvolver crenças positivas acerca de mim e daquilo que eu posso vir a fazer no futuro	
9	Ajuda-me verdadeiramente a compreender os meus pontos fortes e fracos	
10	Ao lidar comigo, clarifica sempre o meu campo de acção e responsabilidades como sendo distintos dos seus	
11	Revê com regularidade e de uma forma construtiva a forma como as coisas estão a progredir	
12	Passa tempo comigo para reflexão e revisão	

QUESTIONÁRIO DE FEEDBACK

Comentários às questões 1 a 12:

QUESTIONÁRIO DE FEEDBACK

Introdução:

O questionário de feedback de coaching (Gestão de Competências e Aptidões) apresentado no anexo anterior, foi desenvolvido de forma a capacitar os gestores que têm responsabilidade de coaching sobre outros, a receber feedback específico em relação às suas capacidades de coaching.

O mesmo modelo pode ser adaptado para um questionário de feedback com o intuito de recolher a informação necessário sobre os comportamentos de determinada pessoa que queiramos desenvolver.

Deixo ao seu critério elaborar um questionário de feedback de acordo com as questões relativas à realidade da sua empresa.

Pode colocar questões como:

1. O colaborador x tem demonstrado alguma melhoria na sua actuação profissional?
2. Trabalhar com o colaborador x tem-se revelado agradável?
3. O colaborador x desempenha bem o seu papel?
4. O colaborador x tem flexibilidade para se adaptar a novas situações?
5. ...

ANÁLISE DE INCIDENTES CRÍTICOS

(Questionar sobre situações reais)

Objectivo:

- Identificar necessidades de desenvolvimento e revisão de desempenhos.

Descreva uma situação recente que tenha achado difícil/desafiadora.
"O que é que aconteceu?"

"Quais eram as suas funções?"

"Como é que abordou o assunto?"

ANÁLISE DE INCIDENTES CRÍTICOS

(Questionar sobre situações reais)

“O que é que correu bem?”

“O que é que foi particularmente difícil?”

“Que ajuda é que necessita, se isto voltar a acontecer?”

“Que competência falhou e qual deve, então, ser desenvolvida para solucionar o problema?”

**Anexo 6:
Questionário de Análise de Aptidões**



IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER

(Questionário de Análise de Aptidões)

Objectivo:

- Definir competências (comportamentos) para um bom desempenho numa função específica, e identificar áreas para gerir competências e aptidões.

Introdução:

- Nas instruções fornecidas, são apresentados vários comportamentos identificados como relevantes para um adequado desempenho numa variedade de funções dentro da organização.
- O questionário contém definições de comportamentos, classificados individualmente.
- Todas as funções terão um conjunto único de critérios que se relacionam com a forma como o sucesso é atingido naquela função específica. Consequentemente, não há respostas certas nem erradas, apenas uma percepção individual de como um desempenho bem sucedido pode ser demonstrado

IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER

(Questionário de Análise de Aptidões)

Instruções:

1. Leia todas as instruções antes de completar o questionário.
2. Leia todas as definições e descrições individual e cuidadosamente. Não faça nenhum julgamento até ter feito isto.
3. Usando a escala abaixo, avalie os critérios de acordo com a sua importância para o sucesso pessoal ou profissional. Para isto deverá colocar um dos números seguintes na coluna A:
 1. **Desnecessário, inapropriado** – Aptidões nesta área quase nunca têm a ver com o sucesso alcançado no desempenho de funções.
 2. **Desejável, mas não essencial** – Aptidões nesta área levariam algumas vezes à melhoria do desempenho, mas um desempenho satisfatório poderá ser esperado sem este comportamento.
 3. **Essencial** – Seria muito difícil para desempenhar as suas funções eficientemente sem uma aptidão considerável nesta área.
 4. **Absolutamente crítico** – Não poderia desempenhar as suas funções satisfatoriamente sem uma elevada aptidão nesta área.
4. Avalie cada critério independentemente. Faça as suas avaliações baseando-se no entendimento dos requisitos das funções. Deve certificar-se de que são as funções que estão a ser avaliadas e não as pessoas.
5. Assegure-se de que vai usar a escala de avaliação disponível na sua totalidade. O seu objectivo deverá ser, ter não mais de 5 comportamentos avaliados como 4.
6. Complete a última página, identificando aqueles critérios ou competências que foram avaliados com 4.

Continua...

IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER

(Questionário de Análise de Aptidões)

Instruções:

- 7. Repita os passos acima referidos, contudo, desta vez avalie, objectivamente, o seu desempenho em relação ao perfil que você desenvolveu previamente.
 - 8. Completando esta segunda fase, deverá usar a coluna B, sendo-lhe pedido para apenas se avaliar em relação às aptidões que já avaliou como 4.
 - 9. Para esta segunda fase do exercício, as escalas de avaliação são as seguintes:
 - 1. **Pobre ou fraco desempenho.**
 - 2. **Abaixo da média do desempenho neste critério, contudo, algumas vezes consegue atingir a média.**
 - 3. **Desempenho satisfatório.**
 - 4. **Desempenho excelente** – Desempenha consistentemente acima da média requisitada.
 - 10. Finalmente, transfira todos estas aptidões que foram avaliadas como 4 para o perfil comportamental no fim do exercício.
- Use esta última secção para informar o processo de definição das necessidades de desenvolvimento de competências

IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER

(Questionário de Análise de Aptidões)

	A	B
1) Ouvir - Capacidade de apreender informação importante em comunicação verbal. Parafraseia e sumaria. Reacções enfáticas gerais indicam escuta "activa".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Comunicação verbal - Expressão eficaz em situações individuais ou de grupo (inclui consciência para a comunicação não verbal).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Apresentação - Expressão eficaz aquando da apresentação de ideias ou tarefas a um indivíduo ou grupo. Articulada e concisa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Influência/Persuasão - Capacidade de obter apoio e respeito para fazer valer propostas através de fronteiras organizacionais e, onde necessário, desenvolver relações positivas de negócio tanto dentro como fora da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Comunicação escrita - Expressão clara de ideias escritas em memorandos, cartas e relatórios, usando uma correcta expressão gramatical.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Tradução técnica - Converte informação de documentos profissionais ou técnicos e de outras fontes, num formato acessível a toda a gente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Auto-Motivação - Entende que as actividades e responsabilidades no trabalho fornecem oportunidades para o crescimento e satisfação pessoais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Motivar os outros - Capacidade de inspirar e motivar os outros a atingirem altos níveis de desempenho, através de palavras e acções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Níveis de trabalho - Estabelece objectivos ou níveis de desempenho ambiciosos para si, para subordinados, para outros e para a organização. Insatisfação com o desempenho médio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER

(Questionário de Análise de Aptidões)

	A	B
10) Interesse profissional/Técnico - Estuda activamente informação de áreas profissionais ou técnicas, de forma a manter-se actualizado ou para melhorar o desempenho pessoal e profissional. Desenvolve-se como um perito aos olhos dos outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) Compromisso - Acredita no seu próprio emprego ou papel e no seu valor para a organização. Faz um esforço extra em prol da empresa, mesmo que este nem sempre vá de encontro aos seus próprios interesses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12) Ambição - O desejo expresso de progressão na carreira, leva a esforços activos de auto-desenvolvimento, conducentes a cargos mais elevados dentro da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13) Orientação para o auto-desenvolvimento - Toma medidas para melhorar as aptidões e o desenvolvimento. Esforços activos em direcção ao auto-desenvolvimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14) Energia/Estima - Mantém um elevado nível de actividade, e quando necessário, por um período de tempo extenso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15) Atenção para o detalhe - Completa tarefas, preocupando-se com todas as áreas envolvidas, não importando o grau de importância de cada uma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16) Vigilância - Dá muita atenção a detalhes durante longos períodos de tempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17) Confiança e integridade - Sente-se confiante para ser honesto e aberto em todos os assuntos e para respeitar e partilhar valores e princípios éticos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18) Aprendizagem - Capacidade para constantemente aprender com a experiência e, continuamente, melhorar o desempenho, no sentido de ir ao encontro das necessidades do negócio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER

(Questionário de Análise de Aptidões)

	A	B
19) Interesses - Tem uma boa formação geral, entende assuntos diferentes daqueles ligados ao seu trabalho, particularmente acontecimentos e/ou ideias com impacto na organização ou nos indivíduos que lidam com esta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20) Iniciativa - Tentativas constantes de influenciar acontecimentos para atingir objectivos; auto-iniciativa por oposição a aceitação passiva. Toma medidas para atingir objectivos para além do que é necessário, dando origem a ideias e actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21) Motivação para atingir objectivos - Capacidade para iniciar e apresentar resultados de alta qualidade de uma forma consistente e manter-se direccionado para a melhoria do desempenho, mesmo em tempos adversos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22) Tolerância ao stress - Estabilidade do desempenho debaixo de pressão e/ou oposição. Isto pode ser causado pela pressão da falta de tempo, oposição de ideias, pressões de grupo e/ou dificuldade das tarefas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23) Auto-controle - Aptidão para manter a compostura e a objectividade na defesa pessoal, quando confrontado com situações agressivas ou provocativas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24) Impacto - Cria uma boa primeira impressão, ganha atenção e respeito, demonstra confiança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25) Desenvolver relações - Impacto inicial e continuado. Aptidão para conhecer e se relacionar facilmente com pessoas; de fácil relacionamento, com quem as pessoas se sentem à vontade; facilmente estabelece relações através de um comportamento pró-activo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER

(Questionário de Análise de Aptidões)

	A	B
26) Sensibilidade Interpessoal - Acções que indicam considerações pelos sentimentos e necessidades dos outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27) Liderança e empowerment - Inspira e motiva equipas e indivíduos para atingir objectivos de negócio. Usa métodos e estilos interpessoais adequados ao direccionamento de pessoas (subordinados, apoiantes, superiores) ou grupos, em direcção à conclusão de uma tarefa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28) Flexibilidade - Mudança de tarefas ou comportamentos para atingir um objectivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29) Liderança profissional - Influencia outros e direcciona-os para um objectivo, sem abuso de autoridade ou posição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30) Negociação - Comunica informação ou argumentos, de forma a obter acordo e aceitação. Fornece argumentos ou factos adicionais, de forma a mostrar o máximo de vantagens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31) Tenacidade - Mantém a posição ou plano de acção até o objectivo desejado ser atingido ou deixar de ser relevante. Perseverança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32) Adaptabilidade - Mantém a eficiência em ambientes variáveis, com diferentes responsabilidades ou pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33) Independência - Leva a cabo acções cujas principais influências são as suas próprias crenças ou princípios, em vez de ser influenciado por outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34) Trabalho de equipa - Capacidade de trabalhar de uma forma cooperativa como um elemento de uma equipa. Compromete-se com os objectivos gerais das equipas em vez de tentar atingir os seus próprios interesses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER

(Questionário de Análise de Aptidões)

	A	B
35) Cumprimento do estabelecido - Mantém as políticas da empresa e/ou procedimentos. Procura aprovação da autoridade correcta para fazer alterações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36) Sociabilidade - Capacidade de se envolver facilmente com as pessoas. Participativo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37) Receptividade - O estilo pessoal não tende a ser agressivo ou irritante para com os colegas ou clientes. Não tende a alienar os outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38) Assertividade - Capacidade para confrontar os outros, dizendo o que quer, pensa, necessita e sente, mas não a custo de outras pessoas. Procura vencer. É capaz de dizer "não" sem causar ofensa nem sentido de culpa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39) Poder de recuperação - Lida com a desilusão e/ou rejeição enquanto mantém a eficiência do seu papel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40) Orientação para a mudança - Recebe bem a mudança em vez de resistir activa ou passivamente. De um modo consistente, procura novas formas de fazer as coisas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41) Análise de problemas - Identifica problemas, encontra informação relevante, relaciona dados de fontes diferentes e identifica possíveis causas de problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42) Procura verbal de factos - Recolhe informação para tomada de decisões através do uso eficiente de interrogação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43) Análise financeira - Capacidade para compreender e analisar dados financeiros, sendo capaz de detectar problemas e oportunidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER

(Questionário de Análise de Aptidões)

	A	B
44) Sensibilidade organizacional - Detém e, ao mesmo tempo, utiliza o conhecimento de situações de mudança e pressões dentro da organização, para identificar potenciais problemas e oportunidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45) Enfoque na saúde e segurança - Está consciente das condições que podem pôr em risco a segurança dos empregados, estando, também, consciente das condições que podem causar lesões de saúde ou sanidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46) Julgamento - Desenvolve cursos de acção alternativos e toma decisões baseando-se em premissas lógicas e que reflectem informação factual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47) Inovação - Cria e implementa novos conceitos comerciais e de gestão de pessoas, gerados e/ou reconhecidos imaginativamente, identificando soluções criativas em situações relacionados com o trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48) Arriscar - Dá início a uma acção que envolve um jogo deliberado, de forma a atingir um benefício ou uma vantagem reconhecida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49) Capacidade para decidir - Prontidão para tomar decisões, ultrapassar julgamentos, agir ou comprometer-se.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50) Tomada de decisões controlada - Capacidade para identificar decisões que são melhores depois de pensadas e deliberadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51) Criatividade - Aptidão para apresentar soluções imaginativas para os problemas do negócio. Capacidade para apresentar alternativas radicais aos métodos e abordagens tradicionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER

(Questionário de Análise de Aptidões)

	A	B
52) Análise numérica - Capacidade para analisar, organizar e apresentar dados numéricos, ex: dados financeiros e estatísticas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53) Consciência do ambiente externo à empresa - Consciência para as mudanças políticas, económicas, sociais e tecnológicas, capazes de afectar o emprego ou a organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54) Empreendedorismo - Vê oportunidade de fazer dinheiro, montar um negócio, ou entrar numa nova actividade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55) Visão - Capacidade para se distanciar das actividades do dia-a-dia e ver o todo, centrando-se nos principais objectivos estratégicos, em vez de lidar com os assuntos que vão aparecendo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56) Clareza de propósitos - Capacidade de, objectiva e sistematicamente, avaliar e analisar assuntos complexos, compreendendo cada situação na sua totalidade, para assim identificar claramente o que é que precisa de ser feito para atingir os resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57) Design organizacional - Capaz de desenvolver a organização e torná-la mais eficaz para desenvolver uma tarefa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58) Planeamento e organização - Estabelece um curso de acção para si e/ou outros para conseguir um objectivo específico; planeia as tarefas do pessoal de uma forma adequada e aloca os recursos apropriadamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59) Coordenação de funcionários - Detém a habilidade de coordenar as tarefas do seu pessoal com as dos outros, para atingir objectivos complexos e interrelacionados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER

(Questionário de Análise de Aptidões)

		A	B
60)	Organização pessoal - Capacidade para, de uma forma eficiente, programar o seu tempo e as suas actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61)	Delegação - Utiliza os subordinados eficientemente. Aloca tomadas de decisão e outras responsabilidades aos subordinados mais apropriados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62)	Controle de gestão - Estabelece procedimentos para monitorar e/ou regular tarefas, processos, ou actividades e responsabilidades dos subordinados. Toma medidas para monitorar os resultados de tarefas ou projectos delegados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63)	Monitorar - Orientação para assistir, e capacidade para correctamente avaliar o desempenho e eficiência dos subordinados, através da observação e revisão das actividades documentadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64)	Desenvolvimento de subordinados - Desenvolve as aptidões e competências dos subordinados, através de actividades de formação e desenvolvimento, relacionados com actuais e futuras funções. Isto inclui gestão de competências e aptidões, assim como, outras técnicas de desenvolvimento no âmbito das funções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65)	Enfoque no cliente e no mercado - Capacidade para compreender o ambiente externo e os requisitos dos clientes (internos e externos), como uma parte do desenvolvimento da satisfação do cliente a longo prazo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66)	Formação tecnológica - Capacidade para fazer uso da tecnologia de informação existente, necessária para acelerar o trabalho e/ou, para comunicar mais rápida e eficientemente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER

(Questionário de Análise de Aptidões)

Perfil de Competências

Competências críticas (TOP5)	Desempenho individual
Selecione umas das cinco competências acima	
Identifique estratégias para a desenvolver	

OBJECTIVOS S. M. A. R. T.

Instruções:

- Estabeleça metas para o coachee usando a estrutura S. M. A. R. T., providenciada abaixo.

Área do objectivo:

(Specific)	Descrição Específica dos Objectivos:
(Measures)	Medidas de Sucesso:
(Achievable & Realistic)	Atingível e Realista com a Seguinte Ajuda de Outros:
(Timebound)	Atempadamente: Para ser atingido em:
Para ser revisto da seguinte forma:	

IDENTIFICAÇÃO DE ESTILOS DE APRENDIZAGEM

(Questionário de Estilos de Aprendizagem)

Objectivo:

- Identificar o estilo pessoal de aprendizagem de cada participante e o comportamento subsequente.
- Fornecer a base para o desenvolvimento de partes específicas do ciclo de aprendizagem melhorando esta de uma forma global.
- Identificar as formas mais apropriadas para planear a aprendizagem e auto-desenvolvimento futuros.

Instruções:

- Este questionário foi preparado com o intuito de descobrir o (s) estilo (s) preferido (s) de aprendizagem dos participantes. Ao longo dos anos, provavelmente desenvolveram hábitos de aprendizagem que os ajudaram a beneficiar de umas experiências mais do que de outras. Partindo do princípio de que não estão conscientes disto, o questionário pretende ajudá-los a descobrir as preferências em termos de aprendizagem, de forma a melhor se posicionarem em relação à escolha das experiências de aprendizagem mais adequadas a cada estilo.

IDENTIFICAÇÃO DE ESTILOS DE APRENDIZAGEM

(Questionário de Estilos de Aprendizagem)

Coloque um visto nas afirmações que considera como verdadeiras.

- 1) Eu tenho fortes convicções em relação ao que é correcto e errado, bom e mau.
- 2) Muitas vezes actuo sem considerar as consequências possíveis.
- 3) Eu tendo a resolver problemas usando uma abordagem passo-a-passo.
- 4) Eu creio que os procedimentos e políticas formais restringem as pessoas.
- 5) Eu sou reputado por dizer o que penso, simples e directamente.
- 6) Muitas vezes acho que acções baseadas em sentimentos são tão relevantes como aquelas baseadas em análises cuidadosas.
- 7) Eu gosto do tipo de trabalho onde tenho tempo para preparação minuciosa e implementação.
- 8) Regularmente questiono as pessoas acerca dos seus pressupostos básicos.
- 9) O que mais interessa é se alguma coisa funciona na pratica.
- 10) Eu procuro activamente novas experiências.
- 11) Quando tenho conhecimento de uma nova ideia ou abordagem, imediatamente começo a pensar em como aplicá-la na prática.
- 12) Eu interesso-me pela auto-disciplina tal como: cuidar da minha dieta, praticar exercício regularmente, manter-me numa certa rotina, etc.
- 13) Eu orgulho-me em fazer um trabalho minucioso.
- 14) Eu entendo-me melhor com pessoas lógicas e analíticas, do que com pessoas espontâneas e irracionais.
- 15) Eu preocupo-me com a interpretação dos dados disponíveis e evito tirar conclusões apressadas.

IDENTIFICAÇÃO DE ESTILOS DE APRENDIZAGEM

(Questionário de Estilos de Aprendizagem)

- 16) Eu gosto de chegar a uma decisão, cuidadosamente, depois de pesar as várias alternativas.
- 17) Sinto-me mais atraído por ideias novas e fora do vulgar, do que por ideias práticas.
- 18) Eu não gosto de coisas desorganizadas e prefiro encaixar os assuntos num padrão coerente
- 19) Eu aceito e apoio procedimentos e políticas informais enquanto as encarar como formas eficientes de ter o trabalho feito.
- 20) Eu gosto de relacionar as minhas acções a um princípio geral.
- 21) Em discussões, eu gosto de ir directo ao assunto.
- 22) No trabalho, eu tendo a ter relações distantes com as pessoas, em vez de informais.
- 23) Eu prospero no desafio lidando com coisas novas e diferentes.
- 24) Eu gosto de pessoas divertidas e espontâneas.
- 25) Eu presto muita atenção ao detalhe antes de chegar a uma conclusão.
- 26) Acho difícil produzir ideias por impulso.
- 27) Eu acredito que entendo os assuntos rapidamente.
- 28) Eu tenho o cuidado de não tecer conclusões rapidamente.
- 29) Eu prefiro ter o maior número possível de fontes de informação - quanto mais dados melhor.
- 30) As pessoas que não levam as coisas suficientemente a sério, normalmente irritam-me.
- 31) Eu ouço os pontos de vista das outras pessoas antes de expor os meus.

IDENTIFICAÇÃO DE ESTILOS DE APRENDIZAGEM

(Questionário de Estilos de Aprendizagem)

- 32) Eu tendo a ser aberto acerca dos meus sentimentos.
- 33) Em discussões eu gosto de observar as manobras dos outros participantes.
- 34) Eu prefiro responder aos acontecimentos numa base espontânea e flexível do que planear as coisas com antecedência.
- 35) Eu tendo a sentir-me atraído por técnicas tais como: análise de redes, gráficos, etc.
- 36) Preocupa-me se eu tenho que apressar um trabalho para cumprir um prazo apertado.
- 37) Eu tendo a julgar as ideias das pessoas de acordo com os seus méritos práticos.
- 38) Pessoas calmas e pensativas tendem a fazer-me sentir difícil.
- 39) Muitas vezes irrito-me com as pessoas que querem apressar as coisas.
- 40) É mais importante apreciar o momento presente do que pensar no passado ou no futuro.
- 41) Eu penso que as decisões baseadas numa análise cuidadosa de toda a informação são mais sonantes do que aquelas baseadas na intuição.
- 42) Eu tendo a ser perfeccionista.
- 43) Em discussões, eu normalmente produzo muitas ideias espontâneas.
- 44) Em reuniões, eu apresento ideias práticas e realistas.
- 45) Na maioria das vezes as regras são para ser quebradas.
- 46) Eu prefiro ficar para trás numa determinada situação e considerar todas as perspectivas.
- 47) Eu vejo muitas vezes inconsistências e fraquezas nos argumentos de outras pessoas.

IDENTIFICAÇÃO DE ESTILOS DE APRENDIZAGEM

(Questionário de Estilos de Aprendizagem)

- 48) Geralmente, eu falo mais do que ouço.
- 49) Muitas vezes, vejo melhor que os outros formas mais práticas de fazer as coisas.
- 50) Eu penso que os relatórios escritos devem ser curtos e objectivos.
- 51) Eu penso que o pensamento racional e lógico deve estar na ordem do dia.
- 52) Eu tendo a discutir coisas específicas, por oposição a coisas gerais.
- 53) Eu gosto de pessoas que abordem as coisas de uma forma realista em vez de teórica.
- 54) Em discussões. eu fico impaciente com irrelevâncias e divagações.
- 55) Se eu tiver que escrever um relatório, tendo a produzir muitos rascunhos antes de chegar à versão final.
- 56) Eu gosto de tentar coisas para ver se elas funcionam na prática.
- 57) Eu gosto de alcançar respostas pela via da abordagem lógica.
- 58) Eu gosto de ser aquele que fala muito.
- 59) Em discussões eu acho muitas vezes que sou o único realista, fazendo com que as pessoas não se desviem do assunto e evitando especulações.
- 60) Eu gosto de avaliar várias alternativas antes de me convencer.
- 61) Em discussões, descubro muitas vezes sou o mais realista e objectivo.
- 62) Em discussões, tendo a adoptar um "low profile" em vez de liderar e ser o porta voz.
- 63) Eu gosto de ser capaz de relacionar acções actuais com um panorama mais alargado, de longo prazo.

IDENTIFICAÇÃO DE ESTILOS DE APRENDIZAGEM

(Questionário de Estilos de Aprendizagem)

- 64) Quando as coisas correm mal eu ultrapasso-as e encaro-as como experiência.
- 65) Eu tendo a rejeitar ideias rebeldes e espontâneas, como sendo não praticáveis.
- 66) É melhor pensar cuidadosamente antes de entrar em acção.
- 67) Geralmente eu ouço em vez de falar.
- 68) Eu tendo a ser duro com as pessoas que acham difícil adoptar uma abordagem lógica.
- 69) Na maioria das vezes eu acredito que o fim justifica os meios.
- 70) Eu não me importo de ferir os sentimentos das pessoas para que o trabalho seja feito.
- 71) Eu vejo a formalidade de ter objectivos e planos específicos como bloqueadora.
- 72) Normalmente, eu sou uma das pessoas que dá vida a uma festa.
- 73) Eu faço tudo o que for preciso para ter o trabalho feito.
- 74) Eu aborreço-me rapidamente com trabalho metódico e detalhado.
- 75) Eu gosto de explorar as premissas, princípios e teorias básicas que estão por detrás dos acontecimentos.
- 76) Eu estou sempre interessado em descobrir o que as pessoas pensam.
- 77) Eu gosto de reuniões que acontecem seguindo linhas metodológicas, não fugindo de uma agenda simples, etc.
- 78) Eu afasto-me de tópicos ambíguos e subjectivos.
- 79) Eu gosto do drama e da excitação de uma situação de crise.
- 80) Muitas vezes as pessoas acham-me insensível aos seus sentimentos.

Ferramentas do Coaching

IDENTIFICAÇÃO DE ESTILOS DE APRENDIZAGEM

(Questionário de Estilos de Aprendizagem)

Interpretação do Questionário

Nas colunas abaixo coloque um círculo nas afirmações em que colocou um visto. Para cada visto atribua um ponto. Some os pontos obtidos em cada estilo. Uma vez obtidos os totais por estilo, marque os valores nos eixos correspondentes e una os pontos entre si.

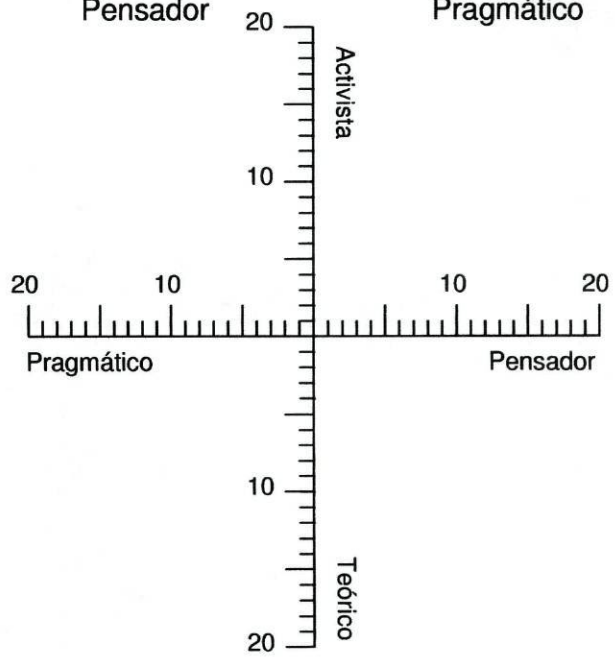
- | | | | |
|----|----|----|----|
| 2 | 7 | 5 | 1 |
| 4 | 13 | 9 | 3 |
| 6 | 15 | 11 | 8 |
| 10 | 16 | 19 | 12 |
| 17 | 25 | 21 | 14 |
| 23 | 28 | 27 | 18 |
| 24 | 29 | 35 | 20 |
| 32 | 31 | 37 | 22 |
| 34 | 33 | 44 | 26 |
| 38 | 36 | 49 | 30 |
| 40 | 39 | 50 | 42 |
| 43 | 41 | 53 | 47 |
| 45 | 46 | 54 | 51 |
| 48 | 52 | 56 | 57 |
| 58 | 55 | 59 | 61 |
| 64 | 60 | 65 | 63 |
| 71 | 62 | 69 | 68 |
| 72 | 66 | 70 | 75 |
| 74 | 67 | 73 | 77 |
| 79 | 76 | 80 | 78 |

Totais
Activista

Pensador

Pragmático

Teórico



IDENTIFICAÇÃO DE ESTILOS DE APRENDIZAGEM

(Questionário de Estilos de Aprendizagem)

COMPREENDER OS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO DE ESTILOS DE APRENDIZAGEM

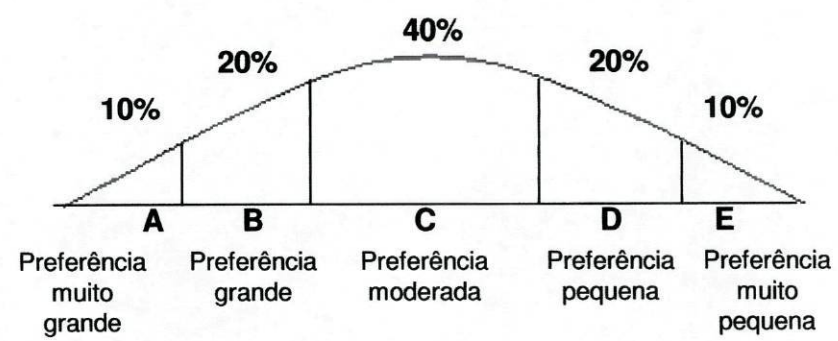
Assumindo que já completou e pontuou o questionário, como resultado obteve quatro valores que variam entre zero e vinte, e que se referem aos quatro estilos em análise - Activista, Pensador, Teórico e Pragmático. Agora a questão é: o que é que lhe dizem estes quatro resultados?

Sendo a pontuação máxima para cada estilo 20, à primeira vista pode concluir que a mais alta das pontuações indica o seu estilo de aprendizagem predominante. Contudo, isto não é necessariamente assim.

Antes de chegar a uma conclusão, é conveniente que compare os seus pontos em relação àqueles obtidos por outras pessoas que tenham completado o questionário. Normas, como são chamadas, têm sido calculadas para vários grupos de pessoas e você precisa de decidir com que grupo é que pretende comparar a sua pontuação. Se estiver na dúvida, use as normas gerais mencionadas abaixo que são baseadas nos pontos obtidos por mais de mil pessoas. As normas são calculadas de acordo com a pontuação obtida através de:

- A. A pontuação mais alta - 10% das pessoas
- B. A seguir - 20% das pessoas
- C. O médio - 40% das pessoas
- D. A seguir - 20% das pessoas
- E. A pontuação mais baixa - 10% das pessoas

As normas gerais são:



Activista	13-20	11-12	7-10	4-6	0-3
Pensador	18-20	15-17	12-14	9-11	0-8
Teórico	16-20	14-15	11-13	8-10	0-7
Pragmático	17-20	15-16	12-14	9-11	0-8

Para ilustrar como usar as normas para interpretar os resultados do seu questionário de estilos de aprendizagem, imagine que os seus resultados são: Activista 11, Pensador 11, Teórico 11 e Pragmático 11. As normas dão resultados brutos idênticos, de 11 pesos diferentes como se segue:

- Um resultado de 11 para Activista, cai na série B, indicando uma grande preferência por este estilo.
- Um resultado de 11 para Pensador, cai na série D, indicando uma pequena preferência por este estilo.
- Um resultado de 11 para Teórico, cai na série C, indicando uma preferência moderada.
- Um resultado de 11 para Pragmático, cai na série D, indicando uma pequena preferência.

IDENTIFICAÇÃO DE ESTILOS DE APRENDIZAGEM

(Questionário de Estilos de Aprendizagem)

Aprendizagem e comportamento – Descrições gerais

Activistas - Os activistas envolvem-se inteiramente, e de uma forma isenta, em novas experiências.

Eles apreciam o aqui e agora e sentem-se bem com experiências imediatas. Têm uma mente aberta, não céptica, o que tende a fazer deles entusiastas em relação a qualquer coisa nova. A Sua filosofia é: "Eu experimentarei tudo uma vez". Eles tendem a agir primeiro e a considerar as consequências depois. Os Seus dias são preenchidos com actividade. Eles tentam resolver os problemas através de 'brainstorming', Logo que a excitação de uma nova actividade acabe, mantêm-se ocupados à procura da próxima. Tendem a procurar o desafio de novas experiências, mas aborrecem-se com a implementação e consolidação a longo-prazo. São pessoas sociáveis, envolvendo-se constantemente com outras, mas, ao fazerem isso, procuram centrar todas as actividades à sua volta.

Simplificando:

- Aceita as coisas de uma forma superficial;
- Preferência pela intuição e subjectividade;
- Não gosta de uma abordagem de vida estruturada;
- Dá muita prioridade ao divertimento e à espontaneidade.

Enquadrar os estilos de coaching com os estilos de aprendizagem

- Varie a rotina, introduza variedade;
- Mostre bom senso e lógica, e desenvolva as suas aptidões para ouvir os outros, fazendo-os parafrasear tudo o que está acordado;
- Forneça dados, factos e aspectos especiais concisos;
- Acorde os objectivos e limites, obtenha uma finalização e compromisso claros e depois deixe-os à-vontade;
- Deixe-os liderar, se apropriado, mas forneça-lhes parâmetros relevantes;
- Aumente a sua consciencialização para as consequências de chegar a conclusões prematuras;
- Permita iniciativa dentro de limites;
- Reconheça e congratule-os nos seus feitos.

IDENTIFICAÇÃO DE ESTILOS DE APRENDIZAGEM

(Questionário de Estilos de Aprendizagem)

Aprendizagem e comportamento – Descrições gerais

Pensadores - Os pensadores gostam de ficar atrás, a ponderar e a observar experiências, segundo várias perspectivas. Eles recolhem dados, tanto primários como outros e preferem pensar acerca disso cuidadosamente antes de chegar a alguma conclusão. A forma cuidadosa de recolher e analisar dados acerca de experiências e conhecimentos é o que conta. Assim, eles adoptam uma postura de alcançar conclusões definitivas pelo período mais longo possível. A Sua filosofia é de precaução. São pessoas pensativas que gostam de considerar todos os ângulos e implicações possíveis antes de avançar. Preferem manter-se atrás em reuniões e discussões. Gostam de observar outras pessoas em acção. Ouvem os outros e absorvem a essência da discussão antes de estabelecerem as suas próprias ideias. Tendem a adoptar um 'low profile', demonstrando-se de alguma forma distantes e tolerantes. Quando agem, é dentro de um panorama abrangente que inclui o passado e o presente, observações próprias e de outros.

Simplificando:

- Preferência pelas soluções perfeitas (em vez de práticas) dos problemas;
- Ver técnicas muito úteis como meras simplificações;
- Gosta da variedade (desviar-se do assunto);
- Deixa as coisas em aberto em vez de se comprometer a uma acção específica;
- Acredita que as ideias de alguém não funcionarão na sua situação

Enquadrar os estilos de coaching com os estilos de aprendizagem

- Aborde-os de uma forma indirecta, não ameaçadora e cuidadosa;
- Mostre as razões para certas decisões e forneça explicações e um sumário de como fazer;
- Permita-lhes pensar, inquirir e verificar o progresso e o desempenho de outros antes de eles terem que tomar decisões;
- Congratule-os na sua meticulosidade e correcção quando apropriado;
- Dê-lhes tempo para contemplar, reflectir e encontrar as melhores ou mais correctas respostas dentro dos limites possíveis.

IDENTIFICAÇÃO DE ESTILOS DE APRENDIZAGEM

(Questionário de Estilos de Aprendizagem)

Aprendizagem e comportamento – Descrições gerais

Teóricos - Os teóricos adaptam e integram observações dentro de teorias sonantes e complexas, mas ao mesmo tempo lógicas. Eles pensam os problemas passo-a-passo, na vertical e de uma forma lógica. Assimilam factos díspares em teorias coerentes. Tendem a ser perfeccionistas que não descansam facilmente até que as coisas estejam arrumadas e encaixem num esquema racional. Gostam de analisar e sintetizar. Interessam-se por premissas básicas, princípios, teorias, modelos e sistemas de pensamento. As suas filosofias prezam a racionalidade e a lógica. "Se é lógico é bom". As questões que eles normalmente colocam são: "Faz sentido?" "Como é que isto encaixa com aquilo?" "Quais são as premissas básicas?" Tendem a ser isentos, analíticos e dedicados à objectividade racional em vez de a algo subjectivo ou ambíguo. As suas abordagens aos problemas são consistentemente lógicas. Estes são os seus esquemas mentais - rejeitam rigidamente qualquer coisa que não vá de encontro a isso. Preferem maximizar a certeza e sentem-se desconfortáveis com julgamentos subjectivos, pensamentos laterais, ou qualquer outra coisa que não seja fundamentada.

Simplificando:

- Medo de falhar/de cometer erros;
- Medo do ridículo;
- Ansiedade quando tenta coisas novas;
- Dúvida acerca de si – falta de confiança;
- Leva a vida muito a sério.

Enquadrar os estilos de coaching com os estilos de aprendizagem

- Explique-lhes como as suas ideias minimizarão riscos;
- Dê aviso prévio adequado sobre quaisquer mudanças ou trabalhos novos, não estruturados, ou técnicas não testadas;
- Convença através da lógica e da razão e forneça os dados e provas necessárias;
- Demonstre interesse neles;
- Forneça sumários e instruções claros;
- Congratule o seu estilo conceptual estável;
- Esteja consciente de que eles podem tomar as coisas de uma forma muito literal.

IDENTIFICAÇÃO DE ESTILOS DE APRENDIZAGEM

(Questionário de Estilos de Aprendizagem)

Aprendizagem e comportamento – Descrições gerais

Pragmáticos - Os pragmáticos interessam-se por tentar ideias, teorias e técnicas para ver se elas funcionam na prática. De uma forma positiva, procuram novas ideias e aproveitam a primeira oportunidade para as experimentar. Eles são o tipo de pessoas que voltam de cursos de gestão cheios de novas ideias que querem tentar na prática. Gostam de avançar com coisas e de agir rapidamente, de uma forma confiante, com base em ideias que os atraem. Tendem a Ser impacientes com discussões "ruminantes" e de fim aberto. São essencialmente práticos, com "os pés bem assentes", que gostam de tomar decisões práticas e resolver problemas. Respondem a problemas e oportunidades como um desafio. O seu lema é: "Há sempre um melhor caminho", e, "Se funciona é bom".

Simplificando:

- Ter pouco tempo para planear ou pensar;
- Preferir mover-se rapidamente de uma actividade para outra;
- Estar impaciente para agir;
- Relutância para ouvir cuidadosa e analiticamente;
- Relutância para escrever.

Enquadrar os estilos de coaching com os estilos de aprendizagem

- Apoie as suas necessidades de aprovação e aparências, sendo entusiástico e mostrando-lhes confiança e apoio pejas suas ideias e sentimentos;
- Ajude-os a desenvolver um plano para atingir resultados e a prevenir o facto de perder de vista os objectivos ou estabelecer expectativas irrealistas;
- Apoie as suas necessidades para envolvimento e contacto, interagindo e participando com eles, mas estabeleça tempos limite para discussões e tarefas;
- Varie a rotina e evite tarefas repetitivas de longo-prazo;
- Participe com eles em tarefas (frequentemente, eles necessitam de ajuda para se manter organizados);
- Providencie acção e estímulo mantendo um ritmo rápido e vivo.

Anexo 9:
Diário de Aprendizagem



DIÁRIO DA APRENDIZAGEM

Objectivo:

- Facilitar a transferência de conhecimento e aptidões.
- Reforçar os pontos chave da aprendizagem identificados depois do programa.
- Auxiliar o processo de elaboração do plano individual de acção.
- Deve formar a base dos seus planos de acção finais. Estes têm como finalidade, a continuação do seu desenvolvimento pessoal e a consequente melhoria do seu desempenho como coach.

Durante e no fim do programa, anote as coisas que quer parar, começar ou continuar a fazer, como consequência do programa ou do feedback recebido.

Parar	Começar	Continuar

**Anexo 10:
Contrato Pessoal**



CONTRATO PESSOAL

Objectivo:

- Clarificar objectivos pessoais ou expectativas em relação ao programa.
- Reconhecer a importância da auto-responsabilidade como necessária para se conseguir os objectivos pessoais.

a) Liste três objectivos pessoais ou metas que gostaria de atingir como resultado da participação neste programa

b) Identifique os obstáculos pessoais que poderão dificultar o atingir desses objectivos

c) Indique três formas pelas quais poderá ter atingido os seus objectivos no fim do programa

**Anexo 11:
Establecer Objetivos Comportamentais**

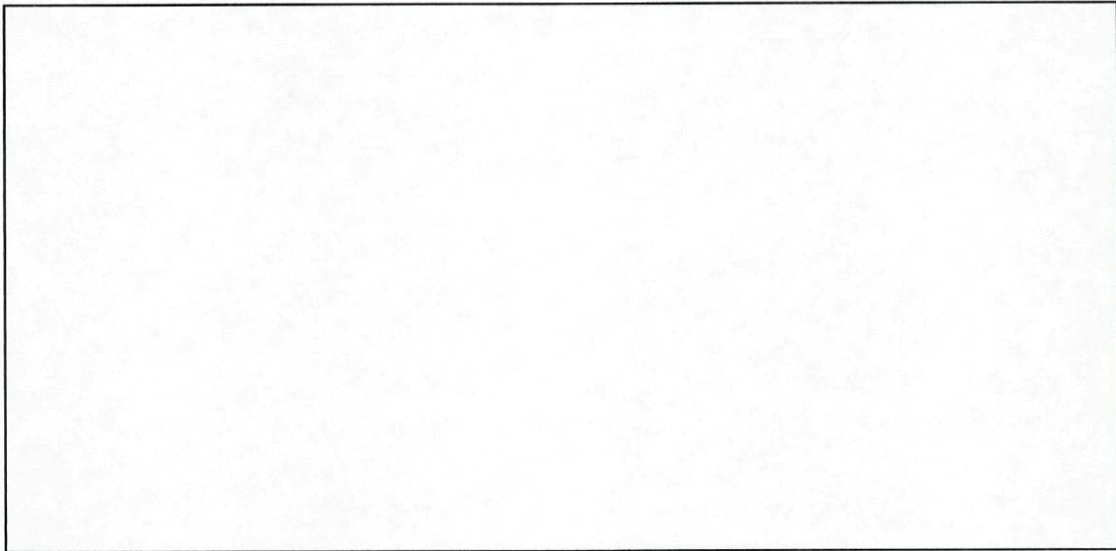


ESTABELEECER OBJECTIVOS COMPORTAMENTAIS

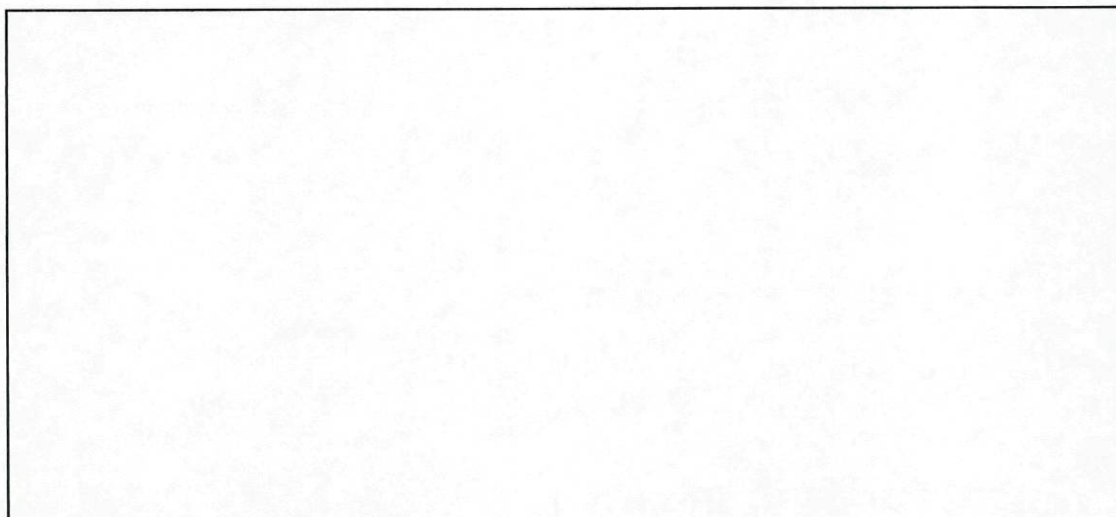
Objectivo:

- Desenvolver as competências necessárias para a definição do perfil comportamental de uma função, e estabelecer objectivos comportamentais

Seleccione uma das competências comportamentais avaliada com 4 (crítica) no Questionário de Análise de Aptidões e desenvolva metas SMART em relação a esses comportamentos.



Inclua ideias acerca de métodos de desenvolvimento de aptidões para o colaborador a ser treinado, e prepare-se para as apresentar ao grupo.



COACHING: DAS IMPRESSÕES AOS COMPORTAMENTOS

Uma das condições fulcrais para o sucesso do coaching é a passagem de impressões vagas acerca dos colaboradores para a adopção de comportamentos concretos a exercer na relação com eles. Um documento idêntico ao que seguidamente se exhibe pode ser de extrema utilidade para planear acções e medidas concretas. Preencha-o para as diversas pessoas com as quais pretende adoptar acções de coaching. Depois, discuta as medidas aventadas com alguém da sua confiança e com os seus próprios coachees

Pessoa / Coachee	Exemplos de comportamentos que indicam necessidade de coaching	Possíveis soluções (acções a adoptar)
1		
2		
3		
4		