

# COACHING

Formação Prática

O QUE É O *COACHING*

---

MODELOS DE *COACHING*

---

EXERCÍCIOS PRÁTICOS

2

MANUAL DO FORMANDO



# COACHING

Formação Prática

O QUE É O *COACHING*

---

MODELOS DE *COACHING*

---

EXERCÍCIOS PRÁTICOS



**MANUAL DO FORMANDO**



Ficha Técnica

Título | *Coaching*

Autor | Future Trends

Coordenação Técnica | Sandro Silva

Coordenação Pedagógica | António Jorge Costa

Direcção Editorial | Future Trends

Concepção Gráfica e Revisão | Central de Informação

Composição e Acabamentos | Central de Informação

Capa e Contracapa | Central de Informação

Data de Edição | Abril de 2005

## IDENTIFICAÇÃO

### Área profissional

Este curso destina-se a gestores, activos com experiência profissional, que tenham necessidade de melhorar as suas competências.

### Curso/Saída profissional

Este curso de *coaching* serve, essencialmente, para familiarizar os gestores com as práticas e princípios de uma gestão de competências e aptidões de sucesso, dando aos participantes a oportunidade de as identificar e desenvolver.

### Nível de formação/qualificação

Para a frequência deste curso, os formandos deverão possuir formação de nível IV ou nível V. Os formandos deverão ainda ter conhecimentos de língua inglesa.

### Componente de formação

Este curso tem, inerente, uma componente de formação teórica e uma outra com um carácter prático, que visa a adequação dos conceitos às realidades dos formandos.

### Unidade(s) de formação

Este curso encontra-se dividido em dois módulos:

- I – O que é o *coaching*?
- II – Modelo de *coaching*

### Conteúdos temáticos

O primeiro módulo, denominado de “O que é o *coaching*”, aborda os seguintes temas:

#### O que é o *coaching*?

- Níveis de aprendizagem e mudança
- Fases de aprendizagem
- As competências críticas do processo de *coaching*

#### O *coach*

- As principais responsabilidades de um *coach*
- A escolha de um *coach*
- A interacção com o *coachee*

### Os benefícios do *coaching*

Utilizar o *coaching* de uma forma estratégica e rentável

- Rentabilizar o *coaching*

No segundo módulo é apresentado o modelo de gestão de competências e aptidões, que engloba um conjunto de técnicas fundamentais para a aplicação do *coaching* no contexto organizacional. Os temas abordados são:

#### Modelo de *coaching*

- Identificar e analisar as necessidades
- Estabelecer padrões de desempenho
- Planeamento
- Motivação
- Implementação
  - *Empowering* – As sete características de um *coach* eficiente
  - *Empowered* – As sete características de um *coachee* eficiente
  - Revisão
  - O *feedback*
  - Características de um *feedback* eficaz
  - Registos de aprendizagem

#### Duração da unidade de formação

A duração total do curso é de 30 horas, que se distribuem pelos módulos da seguinte forma:

I O que é o <i>coaching</i> ?	7,30 horas
II Modelo de <i>coaching</i>	19 horas

O tempo restante, 3,30 horas, será utilizado na aplicação e resolução dos exercícios que se destinam à avaliação dos formandos.





## Sumário

Este manual pretende fornecer aos formandos ferramentas de *coaching* que permitam estimular e desenvolver competências de modo a melhorarem o seu desempenho.

O *coaching* distingue-se por ser um processo de aprendizagem com uma orientação prática. Essa orientação centra-se em actividades específicas, directamente ligadas às funções desempenhadas pelo *coachee*.

O processo de *coaching* pretende estimular e desenvolver as capacidades do *coachee* e, assim, aperfeiçoar o desempenho das suas funções na organização.

O *coaching*, também designado por gestão de competências e aptidões, apresenta-se como um elemento determinante na melhoria do desempenho dos indivíduos e, conseqüentemente, das organizações que adoptam este processo de aprendizagem.

O modelo de gestão de competências e aptidões, apresentado neste manual, engloba um conjunto de técnicas fundamentais para a aplicação do *coaching* no contexto organizacional. As ferramentas e técnicas que compõem este modelo conduzirão o *coachee* a um desenvolvimento eficaz das suas capacidades.

As seis fases que constituem este modelo de *coaching* são um contributo activo no desenvolvimento dos indivíduos intervenientes no processo, não só no contexto pessoal mas também organizacional.

É essencial que a implementação de todo o processo tenha sempre em atenção o contexto organizacional, pois cada organização está integrada num ambiente distinto. Desta forma, a abordagem ao modelo de *coaching* e às respectivas técnicas poderá ser objecto de determinadas alterações, de forma a adequar-se à realidade em que será inserida.

<b>Módulo I - O que é o <i>coaching</i>?</b>	<b>11</b>
Introdução	11
1.1 O que é o <i>coaching</i> ?	12
1.1.1 Níveis de aprendizagem e mudança	12
1.1.2 Fases de aprendizagem	14
1.1.3 As competências críticas do processo de <i>coaching</i>	16
1.2 O <i>coach</i>	19
1.2.1 As principais responsabilidades de um <i>coach</i>	19
1.2.2 A escolha de um <i>coach</i>	20
1.2.3 A interacção com o <i>coachee</i>	21
1.3 Os benefícios do <i>coaching</i>	23
1.4 Utilizar o <i>coaching</i> de uma forma estratégica e rentável	24
1.4.1 Rentabilizar o <i>coaching</i>	24
Conclusão	25
Bibliografia	26
Bibliografia recomendada	26
Exercícios	26
<b>Módulo II – Modelo de <i>coaching</i></b>	<b>28</b>
Introdução	28
2.1 Modelo de <i>coaching</i>	29
2.1.1 Identificar e analisar as necessidades	30
2.1.2 Estabelecer padrões de desempenho	33
2.1.3 Planeamento	34

2.1.4	Motivação	38
2.1.5	Implementação	40
2.1.5.1	<i>Empowering</i> – As sete características de um <i>coach</i> eficiente	41
2.1.5.2	<i>Empowered</i> – As sete características de um <i>coachee</i> eficiente	43
2.1.6	Revisão	43
2.1.6.1	O <i>feedback</i>	44
2.1.6.2	Características de um <i>feedback</i> eficaz	46
2.1.6.3	Registos de aprendizagem	48
2.1.6.4	Categorização dos estilos de revisão	49
	Conclusão	50
	Bibliografia	51
	Bibliografia recomendada	51
	I - Questionário de análise de aptidões (QAA)	52
	II - Questionário de estilos de aprendizagem	54
	<b>Resoluções / Soluções das actividades / Exercícios e instrumentos de avaliação</b>	<b>74</b>
	Bibliografia aconselhada	75
	Auxiliares didácticos complementares	75
	Lista de contactos úteis	76
	Textos para aprofundamento do tema e conteúdos temáticos	77
	Conjunto de exercícios / actividades	111
	Conjunto de instrumentos de avaliação	113



**OBJECTIVOS**

- Perceber o significado actual do *coaching*
- Compreender o processo de *coaching*
- Identificar as características e as barreiras de uma aprendizagem eficaz
- Identificar as competências críticas de um processo de *coaching*
- Identificar as competências críticas de um *coach* de qualidade
- Listar as responsabilidades de um bom *coach*
- Distinguir os benefícios do *coaching*

**INTRODUÇÃO**

No vocabulário inglês, o termo *coach* significa carruagem, que na Idade Média era um meio de transporte essencial e bastante utilizado [1].

Actualmente, o *coaching* é um processo planeado de aprendizagem que engloba uma orientação individual e sistemática, com o objectivo de estimular determinados elementos (*coachees*) a desenvolver habilidades e competências, com vista a melhorarem o seu desempenho de forma frequente e contínua. Ou seja, o *coaching* é uma forma de estimular as pessoas a ter o melhor desempenho possível, de acordo com as suas aptidões e as funções exercidas na organização [2].

O *coaching* é apontado como um elemento essencial no contexto organizacional, pois as suas actividades definem, identificam e geram competências e aptidões consideradas imprescindíveis para o sucesso, ajudando a estabelecer

objectivos e a estruturar comportamentos adequados e eficazes no desempenho das suas funções, dentro das organizações.

## 1.1 O QUE É O COACHING?

No passado, *coaching* era uma actividade restrita ao desporto, em que os atletas eram instruídos com a finalidade de melhorarem o seu desempenho. Entretanto, o conceito foi introduzido no contexto organizacional e, actualmente, apresenta-se como um elemento essencial para o sucesso das organizações, pois os colaboradores só desempenham de uma forma correcta e eficaz as suas funções se possuírem uma formação adequada.

O *coaching*, também chamado de gestão de competências e aptidões, assume um papel cada vez mais importante e abrangente dentro das organizações à medida que o desenvolvimento pessoal se torna um elemento indispensável para o sucesso. Actualmente, assiste-se a uma preocupação crescente em identificar as necessidades de formação de cada indivíduo, de modo a permitir o desenvolvimento e o aperfeiçoamento do seu desempenho dentro da organização.

A importância assumida pelo *coaching* no contexto organizacional é particularmente visível através das influências por si geradas [4]. Deste modo, o *coaching* é:

- Uma forma de estimular as pessoas a ter o melhor desempenho possível, tendo como base as aptidões de cada indivíduo e as funções desempenhadas na organização;
- Um processo pelo qual se identificam e usam as oportunidades, nas funções profissionais, como veículo para a aprendizagem;
- Um meio para melhorar os conhecimentos e aptidões de modo formal e informal.

Assim, quando se fala de *coaching* está-se a falar de melhoria de desempenho ao nível da gestão de competências e aptidões, uma vez que o *coaching* é um processo contínuo de aprendizagem e um direccionamento de cada indivíduo de acordo com as suas competências e aptidões. Deste modo, este processo tem como objectivo melhorar a eficácia das funções desempenhadas na organização, podendo a sua abordagem ser de carácter formal ou informal.

### 1.1.1 Níveis de aprendizagem e mudança

Uma forma de compreender a aplicação do processo de *coaching* é através da forte relação existente entre a aprendizagem e a mudança, uma vez que a aprendizagem efectiva implica sempre uma mudança a nível pessoal. Este

facto pode ser observado na Figura 1.1, onde são ilustrados os quatro níveis ascendentes da aprendizagem.



Através da análise da Figura 1.1, que representa os quatro níveis de aprendizagem e mudança, é possível verificar que no nível inferior está localizado o conhecimento adquirido, uma vez que este é o factor base para que todo o processo de aprendizagem e mudança se verifique.

No estágio seguinte de aprendizagem, o segundo nível, estão presentes as aptidões e competências úteis para a implementação do conhecimento já adquirido.

A partir do terceiro nível, a aprendizagem e a mudança tornam-se especialmente estimulantes, uma vez que este nível abrange o factor motivação. Os indivíduos, embora adquiram novos conhecimentos e desenvolvam novas competências, não têm, obrigatoriamente, a intenção de fazerem uso dessas novas capacidades. É necessário que estejam motivados. Mas mesmo que essa motivação se verifique, é indispensável ainda verificar-se a transição para o último nível, a implementação – que determina o sucesso de todo o processo de aprendizagem e mudança [2 e 5].

Assim, a aprendizagem efectiva só é garantida quando um indivíduo ou organização aplica o seu conhecimento, competências e motivações ao processo de mudança. Por esta razão, a fim de permitir um progresso bem sucedido dos indivíduos até ao nível da implementação, existe a necessidade de a organização fornecer aos seus colaboradores mais do que formações profissionais ou

outros cursos, de abordagem formal, nas áreas da administração e gestão. É necessária a utilização de métodos mais eficazes [2 e 5].

Um dos métodos mais activos e eficientes no processo de aprendizagem é o da aplicação prática de factos reais, presentes no quotidiano das organizações e no exercício das funções desempenhadas pelos seus colaboradores. Ou seja, uma abordagem estruturada ao *coaching*.

O método de funcionamento do *coaching* baseia-se, essencialmente, em reconhecer a condição mais adequada que permita maximizar o desempenho do indivíduo na execução da sua tarefa e perceber a forma de estimular e apoiar a sua aprendizagem. Os benefícios, quando se verificarem estes factos, serão substanciais, pois a origem da vantagem competitiva no contexto organizacional surge a partir da capacidade de aprendizagem que cada organização possui [4].

Para ajudar a organização a maximizar o potencial dos seus colaboradores, através do *coaching*, é essencial perceber o modo de aprendizagem de cada indivíduo. O *coach* tem de estar informado dos conhecimentos anteriores e da capacidade de compreensão dos *coachees*, que se mostram elementos fundamentais para que o resultado final seja positivo.

Alguns formandos têm já um vasto conhecimento prévio, que por vezes é visto como uma vantagem. Contudo, muitas vezes tal conhecimento não é vantajoso uma vez que, quando confrontados com novos desafios – como efectuar tarefas de determinada forma –, os formandos resistem ou ficam retraídos devido aos anos de experiência em que realizaram as suas funções de forma diferente daquela proposta pelo *coach*.

Um exemplo evidente dessa resistência é resultante da inovação que visa a implementação de novos métodos de trabalho e a utilização de novas ferramentas, normalmente associadas às novas tecnologias. Este facto ocorre porque muitos indivíduos desempenharam desde sempre as suas funções sem o auxílio de técnicas e instrumentos inovadores, sendo, portanto, provável que sintam um certo desconforto.

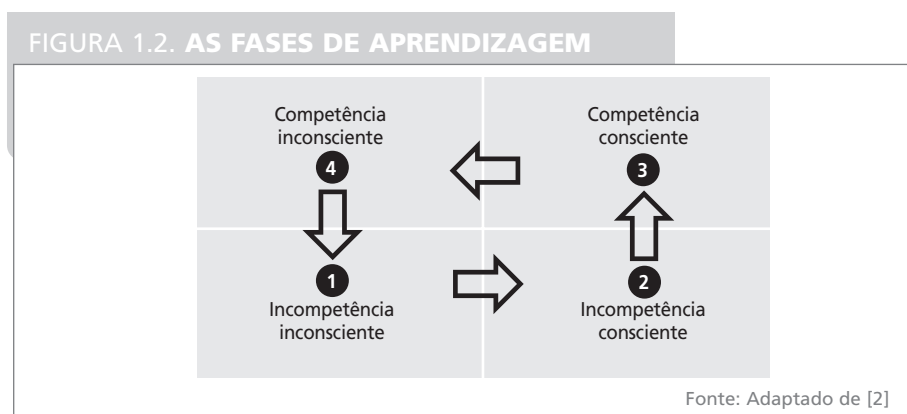
### 1.1.2 Fases de aprendizagem

Um aspecto bastante importante que ocorre aquando da mudança é a necessidade de as organizações auxiliarem os seus colaboradores a esquecer os métodos de trabalho antigos e ineficazes, e afastá-los da zona de conforto onde estão acomodados. Para isso é necessário promover a adopção de méto-



dos diferentes e eficazes. Este é, provavelmente, o maior desafio para atingir a melhoria de desempenho [2].

Na Figura 1.2 estão representadas as fases percorridas por um *coachee* no processo de aprendizagem, que o conduzem naturalmente a uma mudança de comportamento, que se reflectirá no seu desempenho.



As fases de aprendizagem demonstram que numa primeira etapa, antes de o processo de aprendizagem começar, o indivíduo está num estado de incompetência inconsciente, ou seja, está numa condição em que não tem a consciência de que não sabe [2 e 4].

O estado que se segue é o da consciência da incompetência, da qual resulta um desconforto. É neste estado que o indivíduo começa a perceber o quanto não sabe. Trata-se de uma necessidade assustadora, pois pode pôr em causa a sua permanência na organização. Nesta fase é muito importante o apoio e a motivação, de forma a aumentar a confiança do *coachee*.

Se a perseverança do formando for bem sucedida, o nível que se segue será marcado pela ocorrência de um aumento da competência, acompanhada por uma ligeira consciência de que tem de agir de forma diferente. É nesta fase que as novas competências e comportamentos são aplicados de uma forma autoconsciente. Mas à medida que o nível de aprendizagem aumenta e as novas competências se tornam mais consolidadas no seu comportamento, este já é aceite pelo *coachee* de forma inconsciente. Quando esta condição é alcançada, a última fase da aprendizagem – a chamada competência inconsciente – foi atingida, pois é a meta em termos de aprendizagem [2].

Embora o ciclo esteja completo, quando as pessoas executam determinada tarefa durante um longo período de tempo, por vezes são adoptados maus hábitos

que ficam a fazer parte da rotina. Por esta razão, o modelo apresentado sugere que a aprendizagem deve ser vista como um processo contínuo ao longo do tempo.

O *coaching* vai encaminhar os *coachees* para um amadurecimento pessoal, tornando-os mais capazes, uma vez que a sua capacidade de aprendizagem será reforçada, pois todos aqueles que participam neste processo irão mudar [3]:

- Da dependência para a independência;
- Da ignorância para a compreensão;
- Da utilização de competências superficiais para a utilização de competências mais profundas e exaustivas;
- Da previsibilidade para a aceitação da ambiguidade e do risco.

A partir desta transição de comportamentos, cada um dos elementos pertencentes à organização sentirá uma maior motivação para desenvolver as suas habilidades e competências de modo contínuo. Embora o *coaching* se foque no presente, tem essencialmente uma orientação para o futuro. Procurando potenciar mais do que o desempenho individual, o *coaching* pretende conduzir o *coachee* a novos limites, para que este estabeleça metas reais, mas cada vez mais exigentes [2].

## A RETER

De uma forma geral o *coaching* é um processo que abrange três características genéricas:

- Uma aprendizagem focalizada;
- Uma orientação para os resultados;
- Um aperfeiçoamento das competências, atitudes e aptidões.

Estas três características reflectem, de uma forma genérica, o processo de aprendizagem implementado por um programa de *coaching* numa organização. Mas para aprofundar o desenvolvimento deste processo serão descritas, de seguida, as oito competências críticas.

### 1.1.3 As competências críticas do processo de *coaching*

O *coaching* tem como objectivo central atingir a excelência de resultados, não só no contexto pessoal como também no contexto organizacional. Isso é possível através da utilização eficaz do potencial e das capacidades que cada indivíduo possui, permitindo assim um desenvolvimento do seu conhecimento e da sua experiência.

O processo de *coaching* deve ser elaborado de uma forma individual, intencional e planeada, sendo fundamental a identificação das particularidades de cada um dos elementos submetidos a *coaching*, para que tudo esteja de acordo com o ambiente e funções por si desempenhadas. Através deste reconhecimento de competências serão desenvolvidas tarefas, devidamente auxiliadas e acompanhadas de frequentes estímulos, fomentando assim a autoconfiança, para que seja atingida a referida excelência de resultados.

Com o aumento da competitividade a nível organizacional, o *coaching* torna-se cada vez mais necessário, uma vez que o sucesso das organizações está fortemente dependente dos conhecimentos e da formação dos seus colaboradores. Por esta razão, é essencial que estes estejam dispostos a aprender. Porque o *coaching* não é aprender “O QUÊ” mas aprender “COMO”, o que assume cada vez mais uma especial relevância na eficácia a nível individual e, conseqüentemente, a nível organizacional. Não é suficiente possuir a informação certa, é necessário saber executá-la e isso passa, necessariamente, por quem tem aptidões e competências para tal [2].

De forma a demonstrar a abrangência do processo de *coaching* nas organizações, serão descritas as oito competências críticas que este processo deve incluir [2]:

### **1. Desenvolvimento de empatia**

De acordo com as características pessoais, o *coach* deverá, desde o início, transmitir uma sensação de confiança, respeito e credibilidade, demonstrando conhecimento e segurança no seu comportamento. A primeira aproximação deverá gerar um ambiente relacional próximo, mas ponderado, de modo a que seja desenvolvida uma empatia adequada.

### **2. Compreensão**

O *coach* deverá possuir uma boa capacidade de observação e praticar uma escuta activa, o que lhe permitirá reconhecer e identificar sentimentos, atitudes, valores e emoções dos *coachees*, de forma a poder perceber a influência dessas características individuais no desempenho e comportamento em grupo.

### **3. Delegação e empowerment**

O *coach*, ao distinguir as diferentes competências e aptidões individuais, delega tarefas de uma forma clara, adequada e objectiva. Desta forma,

irá transmitir aos *coachees* confiança no alcance dos objectivos. A transmissão de responsabilidades e a autoridade necessárias para a realização das tarefas propostas são sustentadas e orientadas de uma forma atenta e prática.

#### **4. Estabelecimento de objectivos**

Os objectivos estabelecidos pelo *coach* são arrojados e apresentados de uma forma mensurável. As indicações e a audácia desses objectivos têm de ser atingíveis de uma forma realista e comunicadas de um modo eficaz e compreensível. O *coach*, ao longo de todo o processo, faz a monitorização dos progressos e a adequação dos meios, tendo em conta as propostas inicialmente definidas.

#### **5. Resolução de problemas**

Detentor de um espírito crítico e analítico, o *coach* indica as soluções adequadas e, juntamente com o *coachee*, procede ao desenvolvimento de planos de acção que permitam a aplicação dos métodos mais eficazes para a resolução das dificuldades.

#### **6. Feedback focalizado**

O *coach* dá o *feedback* atempadamente, de uma forma coerente e adequada aos comportamentos desenvolvidos e aos resultados esperados. O principal objectivo do *feedback* com características tão específicas é o de orientar e direccionar o *coachee* de uma forma precisa e individual.

#### **7. Afirmação**

O *coach* possui a capacidade de expressar com clareza e convicção a sua opinião relativamente a determinado assunto e a resultados pretendidos, assim como tem a percepção dos interesses globais, procurando soluções ganhadoras para todas as partes intervenientes.

#### **8. Autodesenvolvimento e aprendizagem prática**

A aprendizagem deve ser desenvolvida de modo contínuo, uma vez que, quando partilhada, é um factor essencial para o sucesso individual e colectivo. Assim sendo, o *coach* deve possuir uma abordagem alargada da aprendizagem e um estímulo permanente na busca de conhecimento como forma de melhorar as funções desempenhadas.

O desenvolvimento e a aplicabilidade destas competências são indispensáveis para o sucesso dos resultados, mas para isso é fundamental a implementação de um conjunto de estratégias durante todo processo, por um orientador de aprendizagem eficaz e competente, ou seja, por um *coach*.

## 1.2 O COACH

O *coach* é o orientador de aprendizagem e co-responsável pelo desenvolvimento e aperfeiçoamento dos seus *coachees*. Todo este processo de aprendizagem e transformação deve ser elaborado de uma forma planeada e intencional, visando tirar o máximo partido das capacidades dos participantes (*coachees*).

Para que seja gerado um programa de *coaching* adequado e capaz é necessário que o *coach* possua determinadas características.

### 1.2.1 As principais responsabilidades de um *coach*

Um *coach* tem de demonstrar grande empenho e interesse no desenvolvimento e na aprendizagem dos seus *coachees*, pois a sua performance será determinante para melhorar e aumentar a eficácia dos indivíduos. Para um *coach* produzir os resultados desejados tem de pôr em prática toda a sua capacidade interpessoal, desenvolvendo assim relações de confiança. Consequentemente, serão estabelecidos comportamentos e atitudes adequados a cada indivíduo, dando origem a um crescimento e melhoria no exercício das suas funções [2].

Um *coach* deverá reunir um determinado número de responsabilidades, que, de resto, são reconhecidas como essenciais no desenvolvimento de uma actividade de *coaching* eficaz. Essas responsabilidades críticas, determinantes para definir a qualidade de um *coach*, são seis e podem ser verificadas na Figura 1.3:



Um *coach* eficiente e responsável deve possuir a capacidade de:

- Questionar sem causar constrangimento;
- Interpretar as respostas sem ignorar a linguagem corporal;
- Comunicar regularmente de modo a identificar determinadas questões relacionadas com os *coachees*;
- Dar um *feedback* de forma atempada e adequado a cada situação;
- Criar expectativas claras e reais;
- Demonstrar a importância do contributo dos colaboradores para organização;
- Assegurar uma correcta associação entre as funções desempenhadas, a missão e a estratégia da organização.

### 1.2.2 A escolha de um *coach*

Como foi exposto anteriormente, nem todos os *coaches* são qualificados e, por isso, as organizações necessitam de se preparar para a escolha de um *coach*. Para que o *coach* escolhido possua experiência e formação adequada – que é aquilo que a organização pretende – podem utilizar-se seis questões, de forma a auxiliar a tarefa de selecção e identificação das qualificações e potencialidades de um *coach* [6].

As três primeiras questões possibilitam o conhecimento já adquirido (*background*) e a experiência do *coach*, enquanto que as restantes ajudam a avaliar a capacidade e a compreensão do processo de aprendizagem [6].

#### **1. Com que tipo de pessoas é que já trabalhou e quais os resultados alcançados?**

Esta questão permite saber se o *coach* está familiarizado com a realidade da organização e se já resolveu questões semelhantes às que se colocam. Permite ainda ter conhecimento de quais as qualificações que possui e se estas ajudarão a resolver a questão particular da organização.

#### **2. Onde desempenhou o seu melhor trabalho e com que tipo de pessoas e assuntos trabalha melhor?**

Esta questão vai indicar a facilidade de o *coach* identificar prontamente as questões e de as adaptar à indústria ou negócio em causa. Os bons *coaches* compreendem a forma de operar do negócio e são capazes de entender rapidamente os desafios.

### **3. O que é que o faria desistir e porquê?**

A resposta à questão permite ter a certeza de que o *coach* reconhece os seus limites.

### **4. Como é que determina aquilo que é necessário para um melhor funcionamento?**

É importante avaliar a reflexão e a estratégia dos indivíduos em focar a atenção em assuntos essenciais. É fundamental ter em consideração a forma como os *coaches* planeiam o processo de desenvolvimento aplicado à organização.

### **5. Como é que me vai ajudar a aprender novas formas de agir?**

É necessário escolher *coaches* que percebam como é que podem ajudar as pessoas a aprender, pois não é suficiente ouvir ou ser perito num tópico e dar *feedback* e conselhos. Os melhores *coaches* traduzem sentimentos e boas ideias, transformando-os em acções com aplicação prática que possibilitem a aquisição de novas competências e de um melhor desempenho.

### **6. Como assegura que se conseguirão resultados?**

Esta questão objectiva determinar a forma como o *coach* vai ajudar a eliminar hábitos antigos e accionar a mudança, transformando-a numa mudança sustentável.

#### 1.2.3 A interacção com o *coachee*

Para além da eficiência e das capacidades do *coach*, é essencial que exista uma disponibilidade por parte do *coachee*, pois tem de existir uma reciprocidade entre os dois elementos intervenientes no processo de *coaching*. Isto é, o *coachee* também tem de deter algumas condições ao longo do processo para que os resultados da aprendizagem sejam bem sucedidos.

A disponibilidade do *coachee* pode ser apreciada segundo os seguintes critérios:

- **Disponibilidade intelectual**

Abrange todo o conhecimento que o *coachee* possui até à sua entrada no processo de *coaching*, tais como as experiências já vividas, as aptidões, as atitudes e a capacidade de aprendizagem.

- **Disponibilidade motivacional**

A motivação é um elemento facilitador da aprendizagem, podendo ser influenciada por diversos factores, entre os quais as recompensas e incentivos e as necessidades afectivas, intelectuais, de auto-realização e de segurança.

- **Disponibilidade emocional**

O estado de espírito do *coachee* é um factor influente no desempenho das actividades deste processo de aprendizagem. Se o formando não estiver emocionalmente capaz não poderá desenvolver da melhor forma as suas competências.

- **Disponibilidade física**

O discernimento, a determinação, o poder de concentração e a capacidade visual e auditiva são questões fundamentais, do ponto de vista físico, para que o *coachee* desenvolva da melhor forma os seus atributos intelectuais.

## A RETER

O sucesso do *coaching* nas organizações é essencialmente o resultado:

- Da sinergia criada entre o *coach* e o *coachee* de uma forma contínua;
- Da definição de objectivos atingíveis adequados às funções desempenhadas;
- Do desenvolvimento de novas competências que se traduzem num melhor desempenho.

Ao longo de todo o processo é essencial que o contacto entre o *coach* e o *coachee* não se transforme numa relação demasiadamente formal e fiscalizadora de eventuais progressos ou retrocessos evolutivos. O *coach* controla, não para fiscalizar, mas para assegurar que todo o processo está a ser cumprido, podendo o próprio *coachee* participar nesse controlo de forma a não se sentir avaliado. Ou seja, a ligação entre os dois elementos será numa forma conjunta de acompanhamento e de assistência, de modo a que o potencial do *coachee* seja explorado correctamente, com o objectivo de melhorar as suas capacidades e respectivos resultados profissionais.

A definição de *coaching* e a importância assumida pelo *coach*, tendo em conta as suas competências e responsabilidades, demonstraram que este método de



aprendizagem, quando planeado e delimitado por profissionais competentes, produz resultados bastante positivos não só no contexto individual como também organizacional. Por este motivo, importa distinguir os benefícios de uma gestão de competências e aptidões bem sucedida.

### 1.3 OS BENEFÍCIOS DO COACHING

O *coaching*, como foi demonstrado, criará uma mudança no comportamento, tanto a nível individual como organizacional. Essa mudança é o resultado de uma orientação planeada e adequada que criará uma alteração no comportamento e nas atitudes dos colaboradores da organização. Isto, por sua vez, conduzirá à motivação do próprio indivíduo para avançar da condição em que se encontra até àquela que se pretende que ele atinja. No decurso deste processo, os resultados alcançados têm implicações bastante benéficas para todas as partes envolvidas, designadamente:

- A organização onde são aplicadas as actividades de *coaching*;
- O gestor da organização que tomou a decisão de adoptar o processo de gestão de competências e aptidões;
- O indivíduo, ou seja, o colaborador da organização que está sujeito às técnicas deste processo.

Através da Figura 1.4, a seguir representada, podem ser verificados os benefícios que resultam de um processo de *coaching* bem sucedido.

FIGURA 1.4. BENEFÍCIOS DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E APTIDÕES (COACHING)

GESTOR	ORGANIZAÇÃO	INDIVÍDUO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos gestão de crise;</li> <li>• Aceitação como um líder;</li> <li>• Necessária menos supervisão;</li> <li>• Mais tempo para actividades; de maior importância;</li> <li>• Melhores relações com colegas, superiores e subordinados;</li> <li>• Melhores aptidões interpessoais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior concentração nas tarefas pretendidas;</li> <li>• Apoio à estratégia de Recursos Humanos;</li> <li>• Melhor trabalho de equipa;</li> <li>• Comunicação mais aberta;</li> <li>• Melhor percepção dos objectivos por parte dos funcionários;</li> <li>• Reacção rápida à mudança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior confiança;</li> <li>• Mais criatividade;</li> <li>• Objectivos claros;</li> <li>• Melhor percepção das suas funções;</li> <li>• Elevado nível de motivação;</li> <li>• Desenvolvimento das suas aptidões na resolução de problemas e tomada de decisões;</li> <li>• Ambição de mudança em vez de a receio.</li> </ul>

## 1.4 UTILIZAR O COACHING DE UMA FORMA ESTRATÉGICA E RENTÁVEL

O *coaching*, quando usado eficientemente, apoia os executivos a preferir a missão, a enfrentar novos desafios e a influenciar a direcção da organização. O *coaching* pode ter, assim, uma influência bastante positiva para a organização e para os seus colaboradores. Por esta razão, são implementadas estratégias com a finalidade de o tornar cada vez mais rentável.

### 1.4.1 Rentabilizar o *coaching*

Existem cinco formas de as organizações obterem maior valor dos investimentos que efectuam em *coaching* [6]. Estas são apresentadas de seguida:

#### 1. Disponibilizar *coaching* onde o retorno sobre o investimento é maior

Grande parte das organizações oferece um processo de *coaching* numa base de caso a caso, e não onde este pode providenciar maior valor para o negócio. Assim, de forma a providenciar um desenvolvimento rápido, efectivo e focalizado, existem algumas situações em que o *coaching* pode ser aplicado:

- Quando é necessário incrementar o desenvolvimento dos indivíduos em tarefas críticas;
- Quando existe um aumento significativo da complexidade no desempenho da função;
- Quando o tempo de um executivo é precioso e cada minuto conta;
- Quando os riscos são elevados e os custos de uma falha não são suportáveis.

#### 2. Construir uma equipa de *coaches* na qual a organização possa confiar

O aumento da procura de *coaches* atrai candidatos com as mais diversas qualificações para a actividade de *coaching*. Infelizmente, muitas das pessoas que se intitulam de *coaches* não são qualificadas. Por isso, existe a necessidade de recolher informações acerca dos *coaches* para que a organização possa salvar guardar que esses profissionais podem satisfazer efectivamente as necessidades do negócio.

Após a identificação de bons profissionais é necessário familiarizá-los com a cultura e as prioridades estratégicas da organização, para que eles possam desenvolver uma agenda de aprendizagem abrangente. Estando os *coaches* a

trabalhar na organização é necessário continuar a recolher *feedback* relativamente à sua eficiência.

### **3. Avaliar a capacidade do coach em ajudar as pessoas a aprender**

Um especialista em finanças não está necessariamente preparado para ajudar pessoas a aumentarem as suas competências de gestão financeira. Da mesma forma, profissionais com boas competências e um desejo genuíno de ajudar podem não ser *coaches* eficientes.

Os *coaches* talentosos possuem a capacidade de transmitir ideias e de ver e compreender a realidade das situações, transformando-as em novas capacidades e num melhor desempenho. O que se pretende é que os *coaches* acabem com os velhos hábitos dos executivos e aprendam novas formas de fazer as coisas.

### **4. Ajustar o coach às necessidades**

O mais importante é encontrar um *coach* capaz de lançar desafios individuais específicos. Um bom *coach* tem que ser capaz de transmitir credibilidade, sustentar um relacionamento eficiente no trabalho e compreender as questões do negócio enfrentadas pelos indivíduos na organização.

### **5. Definir objectivos e avaliar resultados**

As organizações podem definir claramente o propósito do *coaching* e avaliar o processo e os resultados. O *coaching* já não é só o providenciar o apoio, mas devendo, antes, fornecer aquilo de que o negócio necessita – resultados reais.

## **CONCLUSÃO**

O *coaching* é um processo de aprendizagem com uma orientação prática de actividades específicas, que tem como objectivo estimular o indivíduo a desenvolver as suas capacidades. O resultado deste processo vai conduzir a um aperfeiçoamento do desempenho das funções.

Devido à constante alteração dos hábitos e do estilo de vida das pessoas, a motivação e a mudança de comportamentos e de métodos de trabalho apresentam-se como factores essenciais no sucesso das organizações. Por essa razão, o *coaching*, como forma de gestão de competências e aptidões, apresenta-se como um elemento determinante na melhoria do desempenho dos indivíduos e das organizações que adoptam este processo de aprendizagem.

Para que o *coaching* seja gerado de uma forma capaz, é fundamental que o *coach* adote um conjunto de técnicas e atitudes adequadas à realidade. A ligação estabelecida com o *coachee* tem de ser de confiança, para que este desenvolva as suas aptidões e competências, aumentando assim a capacidade de acção no desempenho das funções.

## BIBLIOGRAFIA

1. Paul Lefebvre cit in Downey, M., (2001), *Effective Coaching*, New York: Texere Publishing
2. Hale, R. e Whitlam (2000), *Powering up performance management*, England, Gower
3. Megginson e Boydell, cit in *Alternative Modes of Teaching and Learning*, [Em linha] Disponível em <[http://www.csd.uwa.edu.au/altmodes/to\\_delivery/coaching.html](http://www.csd.uwa.edu.au/altmodes/to_delivery/coaching.html)>. Consultado em 26/3/2004.
4. Stata cit in Hale, R. e Whitlam (2000), *Powering up performance management*, England, Gower
5. Hale, R. e Whitlam (1998), *Target Setting and Goal Achievement*, Kogan Page
6. Peterson, D. e Hicks D. (1998), *Using Coaching Strategically* [Em linha] Disponível em <<http://www.pdi-corp.com>>. Consultado em 10/3/2004.

## BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

- Fournies, F. F. (2000), *Coaching for Improved Work Performance*, New York: McGraw-Hill
- Neenan, M. and Dryden, W. (2002), *Life Coaching: A Cognitive Behavioural Approach*, London: Brunner-Routledge
- Whitmore, J. (1996), *Coaching for Performance*, London: Nicholas Brealey Publishing
- Zeus, P., Skiffington, S. (2002), *The Coaching at Work Toolkit: A Complete Guide to Techniques and Practices*, Paperback.

## EXERCÍCIOS

### Estudo de caso

De acordo com os conhecimentos adquiridos ao longo deste módulo, leia atentamente o texto que se segue e comente as atitudes tomadas pelos intervenientes.

Certa vez, uma menina de 10 anos estava a observar a mãe que preparava um frango para cozinhar e, reparando na forma como a mãe o cortava, perguntou:

- Mãe, por que razão está a cortar o frango tão pequenino?

A mãe, ainda lidando com o frango, respondeu:

- Não sei, a minha mãe sempre fez assim e eu faço como ela fazia. Mas vamos perguntar-lhe.

As duas dirigiram-se para a sala, onde a avó da menina estava a tricotar.

- Avó – perguntou a menina –, por que ensinou a minha mãe a cortar o frango pequenino antes de o cozinhar?

A avó, interrompendo o que estava a fazer, pensou um pouco e disse:

- Não sei, a minha mãe sempre fez assim e eu faço como ela fazia. Mas vamos perguntar-lhe.

As três dirigiram-se para a varanda onde a bisavó da menina descansava.

- Bisavó – perguntou a menina –, por que é que você cortava o frango pequenino antes de o cozinhar?

- Sim – perguntou a mãe da menina –, por que é que você ensinou a minha mãe a cortar o frango pequenino antes de cozinhar?

- Mãe – perguntou a avó da menina –, por que é que você me ensinou a cortar o frango pequenino antes de o cozinhar?

A bisavó, assombrada com tantas perguntas, respondeu:

- Mas eu não sei o que vocês estão a dizer... eu cortava assim o frango porque era a única forma de ele caber na pequena panela que eu tinha.

### Questões

De acordo com a sua situação actual, a nível pessoal e profissional, responda às seguintes questões, tendo em conta que iria participar num programa de *coaching*:

1. Enumere três objectivos que gostaria de atingir como resultado da sua participação num programa de *coaching*.
2. Identifique os obstáculos que poderão dificultar o alcance desses objectivos.
3. Indique três formas pelas quais poderá atingir os seus objectivos no final do programa de *coaching*.
4. Descreva os benefícios que poderiam resultar de um processo de *coaching* a nível pessoal, e também num contexto organizacional.

**OBJECTIVOS**

- Compreender o funcionamento de um modelo de *coaching* aplicado à realidade organizacional;
- Identificar as competências-chave num modelo de gestão de competências e aptidões;
- Verificar a eficácia do *coaching* relativamente à melhoria de desempenho;
- Explorar as medidas utilizadas no aumento da motivação dos colaboradores da organização.

**INTRODUÇÃO**

O *coaching* é, antes de mais, um processo que visa a melhoria de desempenho por parte do *coachee*, na execução das suas funções ao serviço da organização. Ao longo de todo o processo de *coaching* são criadas oportunidades para que o indivíduo adquira confiança, desenvolva capacidades de resolução de problemas, assegure uma melhor compreensão daquilo que é esperado e aprenda a superar desafios através da mudança. Todas estas alterações no comportamento do indivíduo, conferidas através do *coaching*, não devem

acontecer de uma única vez. Terão de fazer parte de um processo contínuo, associado a um determinado número de etapas.

O modelo de gestão de competências e aptidões abordado engloba um conjunto de técnicas fundamentais para a aplicação do *coaching* no contexto organizacional. As ferramentas e técnicas que compõem este modelo vão orientar o *coachee* para um desenvolvimento das suas capacidades, melhorando, desta forma, o seu desempenho ao serviço da organização.

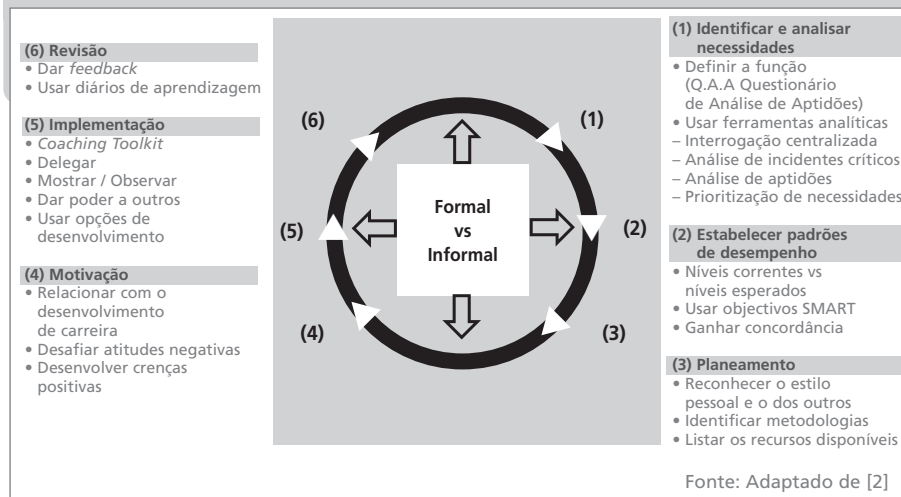
Para que todo o processo seja bem sucedido, é fundamental que seja efectuada uma correcta abordagem e um acolhimento positivo das ferramentas e técnicas que constituem o modelo de *coaching*. Mas, para além desse facto – embora este seja um modelo já aplicado em algumas organizações –, é essencial ter sempre em atenção o contexto em que é aplicado, pois existem diversas variáveis que distinguem as diferentes organizações, podendo ocorrer a necessidade de se adaptar este modelo às condições existentes.

## **2.1** MODELO DE COACHING

O *coaching* não deve ser visto como uma técnica isolada, pois é um processo contínuo, que engloba um conjunto de passos aos quais estão associadas determinadas competências-chave e uma variedade de técnicas [2].

Na Figura 4.1 é possível observar o modelo de *coaching*, onde estão representadas as seis fases identificadas como essenciais para a execução do modelo de gestão de competências e aptidões [2]. A este modelo está associado um conjunto de técnicas que não devem ser interpretadas de uma forma rígida, mas antes como uma referência teórica, pois cada organização vive realidades diferentes, podendo este modelo, na sua fase de implementação, sofrer algumas alterações e adaptações tendo em conta o meio em que vai ser aplicado. Por esta razão, o presente modelo constitui uma ferramenta bastante útil, quando adaptado à realidade da organização.

FIGURA 4.1. MODELO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E APTIDÕES



É aconselhável que a adopção deste modelo se inclua numa estratégia de gestão de desempenho e que seja delineado um programa de desenvolvimento para aumentar, da forma mais adequada, as competências do processo de *coaching*.

É essencial que o *coach*, no período inicial, identifique em que fase do modelo se localiza, uma vez que o processo não é necessariamente sequencial. Mas para apreender de uma forma mais eficaz o funcionamento deste modelo, torna-se relevante analisar cada uma das seis fases representadas na figura [2].

### 2.1.1 Identificar e analisar as necessidades

O primeiro passo deste modelo consiste em determinar as necessidades existentes para a evolução individual. Nesta fase inicial podem ser utilizados alguns métodos específicos, a fim de determinar as carências críticas do *coachee*.

Nesta primeira fase, e através da observação, é possível fazer uma identificação das necessidades mais óbvias, que podem ser remetidas para o *coaching*. Existem, no entanto, certos cargos nas organizações em que não é possível seguir todo o percurso realizado pelo indivíduo na execução da sua função, o que torna impraticável a utilização desse método. Por esta razão, em certos casos poderão ser aplicadas diferentes tipos de entrevistas [2].

O uso de diagnósticos, tais como o diário ou a análise de incidentes críticos, pode ajudar a identificar as necessidades do *coachee*. Numa fase inicial, a apli-



cação deste tipo de técnicas pode consistir em solicitar ao colaborador da organização uma descrição das suas funções actuais e da forma como as aborda. Este procedimento torna possível identificar – e assim explorar em detalhe – as suas competências e comportamentos específicos, permitindo um conhecimento mais abrangente das suas reacções.

Entretanto, podem colocar-se algumas questões ao colaborador relativamente a situações ou incidentes críticos, para melhor analisar determinados assuntos que estão directamente relacionados com as suas dificuldades e desempenho. Através de perguntas acerca daquilo que já foi feito, como foi feito e as dificuldades sentidas na execução, é possível identificar as necessidades de desenvolvimento do indivíduo.

Existe também o Questionário de Análise de Aptidões (QAA) que é uma ferramenta que pode ser usada para determinar o sucesso de desempenho de determinada função. O QAA é um processo que vai focalizar a atenção do *coach* no comportamento dos indivíduos dentro da organização. O seu resultado também pode ser útil para os *coachees* reflectirem sobre as suas próprias forças e fraquezas, permitindo que estes reconheçam as necessidades para o seu desenvolvimento, que serão úteis para corrigir os comportamentos e competências abrangidos no QAA [2].

A partir dos comportamentos críticos e da análise do grau de preparação do colaborador, o *coach* terá uma noção muito mais real das condições em que se encontra o *coachee*.

Outras técnicas que também podem ser utilizadas durante esta fase de identificação das necessidades são a “Especificação das necessidades de desenvolvimento” e a “Prioritização das necessidades de desenvolvimento”.

A “Especificação das necessidades de desenvolvimento” consiste, fundamentalmente, em identificar de forma objectiva a necessidade, usando um formato igual ao representado na Figura 4.2. Este processo de identificação permite uma melhor focalização, através da distinção entre “onde está” e “onde não está” a necessidade de desenvolvimento.

**FIGURA 4.2. ESPECIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO**

	A necessidade de desenvolvimento é...	A necessidade de desenvolvimento não é...
Quem		
Onde		
Quando		
O Quê		
Como		

Fonte: Adaptado de [2]

Quando é perceptível um determinado número de necessidades de desenvolvimento torna-se necessário priorizar essas necessidades. Através desse processo, procura-se fazer uma distinção entre os diferentes tipos de necessidades. Para isso é utilizado um quadro, como o da Figura 4.3, onde é feita uma distinção entre as necessidades graves, urgentes e crescentes, utilizando uma escala de 1 a 10.

**FIGURA 4.3. PRIORITIZAÇÃO DAS NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO**

	Necessidades de desenvolvimento		
Grave			
Urgente			
Crescente			
Total			

Fonte: Adaptado de [2]

A descrição destas técnicas pretende, antes de mais, chamar a atenção para a necessidade de trabalhar com uma estrutura analítica, de forma a garantir que as necessidades de desenvolvimento sejam correctamente identificadas. Apenas depois de interpretadas as necessidades de desenvolvimento para o *coachee* é que será permitido passar para a fase seguinte, onde serão estabelecidos padrões de desempenho de uma forma focalizada [2].

## EXERCÍCIO

1- Responda ao Questionário de Análise de Aptidões (QAA), em anexo.

### 2.1.2 Estabelecer padrões de desempenho

Depois de identificadas as necessidades reais de desenvolvimento, devem ser identificados os padrões de desempenho actuais e estabelecidos aqueles que se pretende que o *coachee* atinja no futuro. Nesta fase o envolvimento do *coachee* é muito importante, pois é essencial que estabeleça os seus próprios padrões ou objectivos para que seja criado um sentimento de envolvimento e, conseqüentemente, de pertença [2].

O estabelecimento desses objectivos devem seguir os princípios SMART:

- *Specific* (específicos);
- *Measurable* (mensuráveis);
- *Attainable* (alcançáveis);
- *Results-focused* (centrados nos resultados);
- *Time-bound* (definidos no tempo).

É importante que os objectivos se encontrem bem definidos e que estejam em conformidade com as necessidades de desenvolvimento de cada indivíduo, antes que estes comecem a executar as suas tarefas. Deve também existir um correcto relacionamento entre os níveis de desempenho actuais e aqueles que são pretendidos.

A partir do momento em que os objectivos estejam definidos, o alcance das necessidades identificadas será uma tarefa mais simples para o *coach* e para o *coachee*. Quando estiverem determinados os objectivos ou padrões de desempenho, a fase que se segue neste modelo de *coaching* é a do planeamento.

## EXERCÍCIO

1. Depois de responder ao QAA, seleccione uma das competências comportamentais avaliada com 4 (crítica) e desenvolva metas SMART em relação a esses comportamentos.

### 2.1.3 Planeamento

O planeamento de aprendizagem, como parte de uma estratégia de *coaching*, deve ter em consideração os diferentes estilos e métodos de aprendizagem. As pessoas tendem a preferir diferentes métodos de aprendizagem de acordo com as suas experiências, dando origem a que cada indivíduo possua o seu próprio estilo de aprendizagem. Actualmente, os estilos de aprendizagem identificados são quatro [2]:

• Activistas	• Pragmáticos
• Pensadores	• Teóricos

Estes quatro estilos estão directamente relacionados com os quatro métodos de aprendizagem. Senão vejamos:

- Os activistas levam a cabo a sua aprendizagem através de actividades concretas;
- Os pensadores levam a cabo a sua aprendizagem através da análise das várias perspectivas;
- Os pragmáticos levam a cabo a sua aprendizagem através da prática de novas ideias e técnicas;
- Os teóricos levam a cabo a sua aprendizagem através da revisão de todos os factos.

Estes métodos comprovam que cada indivíduo pode aprender de diferentes formas, dependendo do seu estilo de aprendizagem [2].

Um indivíduo com um estilo de aprendizagem activista está associado com uma aprendizagem activa, através de actividades concretas, sem recorrer a qualquer tipo de planeamento e correndo riscos permanentemente. Os activistas respondem de uma forma positiva quando são responsáveis por projectos ou funções em que necessitam de sair da sua zona de conforto, pois são entusiastas por natureza e entregam-se de forma fácil e inteiramente a novas actividades.

Os pensadores são reservados, têm uma abordagem mais conservadora, pensam antecipadamente e reflectem sobre as experiências anteriores. Estes indivíduos tendem a fazer uma recolha de dados e uma análise das várias perspectivas encontradas. Para o desenvolvimento de um formando com este estilo de aprendizagem é necessária uma abordagem mais cuidada, pois não se sentirá muito confortável quando conduzido para situações de alto risco.

Aqueles que preferem um estilo de aprendizagem teórico têm propensão a aprofundar e a fazer uma revisão dos factos abordados, procurando compreender a forma como funcionam. Os indivíduos com este estilo de aprendizagem são analíticos, objectivos, lógicos e isentos, com tendências perfeccionistas. O desenvolvimento deste tipo de formando deve estar mais suportado ao nível teórico, apelando à lógica.

Os pragmáticos são experimentais por natureza, preferindo pôr em prática novas ideias e técnicas, em vez de pensar antecipadamente nos passos a tomar. Eles agem rapidamente, de uma forma confiante e baseados em ideias que os atraem. Relativamente ao seu desenvolvimento, os pragmáticos necessitam de apoio no desenvolvimento de planos e do fornecimento de novas experiências para poderem testar.

Existe claramente o risco de se generalizar, devendo estar convencionado que todos os formandos têm a capacidade de aprender das quatro formas, existindo apenas preferências de aprendizagem. Mas para gerir o desempenho de cada um será útil ter em conta as suas preferências, não apenas porque irá ajudar a encontrar a melhor forma para o seu desenvolvimento, mas também porque a composição do estilo de aprendizagem vai fornecer indicações para se encontrar a abordagem mais indicada no processo de *coaching*.

Depois de descritos e de demonstrada a relação entre os vários métodos e estilos podem retirar-se algumas conclusões quanto à abordagem a fazer relativamente à aprendizagem. Assim, quando confrontado com algum formando que apresente uma preferência activista ou pragmática, provavelmente a forma mais correcta de abordagem será a de propor um projecto ou tarefa fora do comum, que ele tomará naturalmente a iniciativa. Se algum apoio for necessário apenas será para consolidar conhecimentos depois da tarefa cumprida. O oposto acontece no caso dos pensadores e teóricos, pois estes estilos de aprendizagem reagem melhor quando confrontados com conceitos teóricos claros e quando existe uma preparação prévia dos assuntos em discussão.

Tendo em conta a preferência do estilo de aprendizagem do *coach*, este terá de reconhecer qual o seu estilo e ter a sensibilidade para perceber que, aquele que se apresenta mais adequado para si pode não o ser para o *coachee*. Este contraste não é necessariamente prejudicial, pois dois estilos a trabalharem em conjunto podem ajustar-se e completar-se. O segredo é estar atento e usar este factor como uma força, pois nas organizações existirá certamente um contraste de estilos a trabalhar em conjunto.

Tendo em conta os diferentes estilos de aprendizagem, o *coach* terá de identificar os melhores métodos. Através das tabelas que se seguem é possível observar o que mais se adequa a cada situação. Na Figura 4.4 é possível observar as actividades que mais e que menos se adequam aos indivíduos com um estilo de aprendizagem activista.

**FIGURA 4.4. AS ACTIVIDADES QUE MAIS/MENOS SE ADEQUAM AOS ACTIVISTAS**

<b>Actividades de aprendizagem mais adequadas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novas experiências e actividades</li> <li>• Exercícios onde exista uma participação activa</li> <li>• Jogos de negócios e projectos de decisão de curto prazo</li> <li>• Projectos com algum grau de dificuldade e sob uma certa pressão</li> </ul>
<b>Actividades de aprendizagem menos adequadas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palestras, leituras e observação</li> <li>• Sessões muito teóricas</li> <li>• Actividades que envolvam uma análise de dados intensiva</li> <li>• Actividades com parâmetros preestabelecidos</li> <li>• Repetição contínua de actividades semelhantes</li> </ul>

Fonte: Adaptado de [7]

A figura 4.5 permite verificar as actividades mais e menos favoráveis para um indivíduo com um estilo de aprendizagem pensador.

**FIGURA 4.5. AS ACTIVIDADES QUE MAIS/MENOS SE ADEQUAM AOS PENSADORES**

<b>Actividades de aprendizagem mais adequadas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de observar os outros a desempenhar funções</li> <li>• Tempo para rever as decisões e posições tomadas</li> <li>• Oportunidade de discutir ideias com outros indivíduos</li> <li>• Vídeos e outros suportes audiovisuais similares</li> <li>• Tempo de preparação</li> </ul>
<b>Actividades de aprendizagem menos adequadas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempenho de funções diante de outros indivíduos</li> <li>• Entrega de tarefas sem o tempo adequado para decidir</li> <li>• Actividades com parâmetros preestabelecidos</li> <li>• Necessidade de usar "atalhos" para alcançar o objectivo</li> </ul>

Fonte: Adaptado de [7]

Através da Figura 4.6 é possível observar algumas das acções que mais e menos se adequam aos indivíduos com um estilo de aprendizagem teórico.

<b>FIGURA 4.6. AS ACTIVIDADES QUE MAIS/MENOS SE ADEQUAM AOS TEÓRICOS</b>	
<b>Actividades de aprendizagem mais adequadas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situações onde seja necessária a ponderação</li> <li>• Situações complexas, como jogos de negócios com uma duração longa</li> <li>• Modelos e teorias</li> <li>• Situações interessantes, mesmo que não relevantes</li> </ul>	
<b>Actividades de aprendizagem menos adequadas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situações pouco claras e superficiais</li> <li>• Situações desestruturadas, especialmente com pontos pouco claros</li> <li>• Solicitação de decisões sem uma política de regras e procedimentos</li> <li>• Exercícios com uma conotação emocional</li> <li>• Exigência da rápida decisão de um exercício sem explicação sobre a sua relevância</li> </ul>	
Fonte: Adaptado de [7]	

A Figura 4.7 dá a conhecer as actividades mais e menos propícias para um indivíduo com um estilo de aprendizagem pragmático.

<b>FIGURA 4.7. AS ACTIVIDADES QUE MAIS/MENOS SE ADEQUAM AOS PRAGMÁTICOS</b>	
<b>Actividade de aprendizagem mais adequadas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exercícios onde a ligação com a sua função é óbvia</li> <li>• Actividades práticas e relevantes</li> <li>• Situações onde a implementação é importante tal como a aprendizagem</li> <li>• Elaboração de planos de acção para serem utilizados na sua função</li> <li>• Oportunidade de aprendizagem com o <i>coach</i></li> </ul>	
<b>Actividades de aprendizagem menos adequadas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades pouco práticas e sem relevância para a sua função profissional</li> <li>• Situações com um plano de acção pouco claro</li> <li>• Exercícios com resultados pouco compensatórios</li> <li>• Situações em que o <i>coach</i> está aparentemente fora da realidade</li> </ul>	
Fonte: Adaptado de [7]	

## EXERCÍCIO

1. Tendo em conta a matéria abordada, considere qual é o estilo de aprendizagem que mais se adequa às suas características?
2. Actualmente descreve-se mais como um activista, pensador, teórico ou pragmático?
3. Considere a mesma questão em relação a alguém que você tem de gerir ou treinar.
4. De que forma os estilos identificados influenciam a sua forma de trabalhar em conjunto?
5. Depois de resolvidas as questões anteriores responda ao questionário de estilos de aprendizagem e, de acordo com os resultados, compare com as respostas anteriores.

Além da necessidade de adequar o tipo de aprendizagem ao estilo de cada *coachee*, é importante, nesta fase de planeamento, ter em atenção os 7M's, que são um sistema de categorização útil, uma vez que vai permitir a identificação dos recursos que podem estar disponíveis na realização do processo de aprendizagem [2]:

- *Machines* / máquinas;
- *Money* / capital;
- *Minutes* / tempo;
- *Manpower* / mão-de-obra;
- *Materials* / materiais;
- *Market* / mercado;
- *Methods* / métodos.

Tendo em consideração o alcance dos métodos abordados nesta fase, é já possível ter uma noção do desenvolvimento de todo o processo.

A fase seguinte representa um factor determinante no processo de *coaching*, que é a motivação – condição que tem de estar presente, pois a qualidade do desempenho dos colaboradores será o reflexo da sua presença.

### 2.1.4 Motivação

Até à presente fase foi considerado um número de instrumentos e técnicas que tinham como objectivo identificar necessidades, apontar objectivos e planear o desenvolvimento pessoal. Mas depois de ultrapassadas estas etapas



pode acontecer que o processo de *coaching* não funcione, nomeadamente quando o *coach* não está a cumprir uma das suas principais responsabilidades: a motivação.

Actualmente, as organizações identificam o factor motivação como o aspecto mais difícil na sua relação com os colaboradores. Motivar um indivíduo não é uma tarefa fácil, pois exige muita atenção, sensibilidade e capacidade de comunicação. O *coach* tem de possuir a capacidade de reconhecer os processos desmotivadores praticados dentro da organização e transformá-los em actividades motivadoras.

Por vezes, o papel do *coach*, do ponto de vista motivacional, é o de encorajar o *coachee* a sair da sua zona de conforto e começar a realizar tarefas que, embora ele não se sinta confortável numa fase inicial das mesmas, serão certamente o melhor caminho para o seu desenvolvimento. Um bom *coach* consegue fortalecer a consciência (o "in side") do *coachee* e aperceber-se de talentos potenciais que, quando identificados, são caminhos abertos para que eles conquistem um aumento da auto-estima e do auto-respeito, que se vão traduzir em motivação.

Para alcançar a desejada evolução do ponto de vista motivacional são utilizadas três estratégias em que a sua utilização está dependente, não só do juízo que o *coach* faz do *coachee* como também da sua personalidade e estilo de aprendizagem.

- **Sobrevivência**

O primeiro processo é chamado de sobrevivência e consiste em lançar o indivíduo para o meio de uma situação difícil e esperar que ele reaja, ou seja, deixá-lo por sua conta e risco. Esta é uma abordagem arriscada, pois embora alguns indivíduos reajam de uma forma positiva ao desafio, outros não resistem e fracassam. Este era, de resto, um processo frequentemente utilizado para os indivíduos ultrapassarem os seus medos e fobias, pois eram confrontados com situações que temiam e tinham de ultrapassar essa dificuldade. Por vezes esta situação resultava numa cura, enquanto que noutras ocasiões resultava num agravamento da sua condição. Por essa razão esta é uma abordagem bastante arriscada.

- **Dessensibilização**

A segunda estratégia consiste na adopção de um processo chamado de dessensibilização. Esta é uma abordagem diferente da anterior, pois é feita de

uma forma progressiva, em que o *coachee* é levado a sair da sua zona de conforto passo a passo. Embora seja um processo mais lento, torna-se mais seguro. Nesta estratégia são realizadas diversas simulações de situações possíveis no desempenho das suas funções.

• **Visualização**

Por último, a terceira estratégia que pode ser usada com vista a causar efeitos positivos no *coachee*, é chamada de visualização ou imagem. Este é um processo utilizado para contrariar a imagem negativa que o *coachee* pode ter de si. Assim, o indivíduo com este tipo de preocupações é incitado a visualizar mentalmente imagens de sucesso, bem como os sentimentos e emoções associados a esses êxitos.

É importante referir que o facto de se centrar a atenção no sucesso não significa que o mesmo seja garantido. Mas actualmente este é um método com resultados bastante positivos no meio desportivo, existindo já estudos de implementação deste mesmo processo no meio organizacional com resultados igualmente satisfatórios. Neste contexto, trata-se de um método que embora não assegure o sucesso, pode auxiliar eficazmente na sua obtenção [5].

Aquilo que é essencial reter nesta fase do modelo é a importância da criação de um bom nível de confiança no *coachee*, de modo a que este atinja um nível superior de motivação. Depois de estar presente o elemento motivação, a fase que se segue no modelo de *coaching* é a da implementação, onde o *coach* utiliza competências, delega e monitoriza o desempenho.

**QUESTÕES**

1. De acordo com a sua experiência profissional, descreva uma situação para cada uma das estratégias motivacionais abordadas.
2. Qual foi a eficácia de cada uma delas?
3. Qual das estratégias utilizadas prefere para motivar os funcionários que estão à sua responsabilidade?

2.1.5 Implementação

A etapa da implementação consiste na aplicação dos planos que foram previamente formulados. Esta é a ocasião em que vão ser delegadas tarefas e responsabilidades ao *coachee*, com o objectivo de proporcionar novas experiências e oportunidades de aprendizagem.

No que diz respeito ao acto de delegar, a maior dificuldade para os cargos de chefia é o facto de estes verem os “seus assuntos” – em relação aos quais se sentem possessivos – serem resolvidos por outros indivíduos. Esta situação pode conduzir a um sentimento de insegurança ao permitir que outros tomem posse desses projectos e responsabilidades, e à ideia de que o nível de qualidade não será assegurado. Esta inquietação é, em parte, aceite, pois a acto de delegar é sempre um elemento de risco.

O desenvolvimento do *coachee* nesta fase deriva sempre do processo de *empowering*, onde vai assumir responsabilidades e tomar decisões sem qualquer tipo de restrições. Embora o *empowerment* seja uma expressão bastante referenciada no meio organizacional, o verdadeiro *empowerment* talvez seja mais uma aspiração do que uma realidade, pois existem dois pontos-chave relativamente a este tema.

Por um lado, o *empowerment* diz respeito às capacidades e competências do *coach* em o aplicar (*empowering*) de uma forma eficiente. Por outro lado, há que ter em consideração os comportamentos do indivíduo afectado pelo processo, o *coachee* (*empowered*). Por vezes as organizações assumem que, ao assegurarem que o *coach* possui as características ideais para a aplicação do processo de *empowerment*, o sucesso é garantido, o que não é verdade, pois é necessário ter em conta as duas partes intervenientes.

De forma a sustentar a teoria de que o correcto *empowerment* é um processo de dois sentidos em que o sucesso é determinado pelas características de quem o aplica (*coach*) e pelas características de quem o adopta (*coachee*), de seguida são distinguidas as sete características que determinam um *coach* e um *coachee* eficiente na aplicação e adopção do *empowerment* [2].

#### 2.1.5.1 *Empowering* – As sete características de um *coach* eficiente

Um *coach* eficiente deverá obedecer a um certo número de especificidades para que a aplicação do processo de *empowerment* seja bem sucedido quando adoptado [2]. Assim, de acordo com os autores, as sete características presentes num *coach* eficiente são:

1. Tem a noção do momento certo para sugerir ou solicitar cursos de acção e a melhor forma de comunicar com os diferentes tipos de indivíduos.

O *coach* tem de identificar em que ocasiões é necessário transmitir as indicações de uma forma mais directa, mas, de um modo geral, é preferível sugerir e encorajar.

2. Demonstra por palavras e acções a sua capacidade de confiar nos outros.

O *coach* permite que os colaboradores tomem decisões, mesmo que por vezes essa decisão não tenha sido a mais correcta. Ele tem a noção de que essa atitude encoraja a adesão ao risco e a saída da zona de conforto.

3. Envolve os *coachees* em debates de ideias e em tomadas de decisão.

O *coach* incentiva os *coachees* a participar na tomada de decisões, permitindo que estes compreendam o desafio que isso implica, e encoraja o envolvimento para que seja desenvolvido um sentimento de pertença.

4. Utiliza os erros como oportunidades de aprendizagem e demonstra tolerância em relação às necessidades de desenvolvimento do *coachee*.

O *coach* revê os erros de uma forma construtiva sem procurar encontrar o culpado ou lançar as culpas, estando sempre sensível relativamente aos seus erros e aos dos outros.

5. Fornece um *feedback* regular, dando um ênfase positivo, e nunca ignora o baixo desempenho.

O *coach* proporciona um *feedback* constante aos seus *coachees*, não só através dos canais ou processos formais da organização, como também através de discussões informais. O *feedback* fornecido é equilibrado, identificando as áreas fortes e aquelas que necessitam de melhoria.

6. Recompensa e reconhece aqueles que possuem um desempenho acima do esperado.

O *coach* motiva os *coachees* através do reconhecimento público dos sucessos alcançados, dando o devido reconhecimento quando ele é merecido, em vez de desconsiderar e desvalorizar os bons resultados.

## 7. Enaltece as diferenças individuais.

O *coach* admite e incentiva a diferença de estilos, competências e personalidades dentro dos grupos, e reconhece também que, no trabalho de equipa, as diferenças resultam em pontos fortes. Este tipo de comportamento contrasta com o daqueles indivíduos que apenas contratam colaboradores à sua imagem.

Serão representadas, de seguida, as sete características relativas aos *coachees* abrangidos pelo processo de *empowerment*, que complementam desta forma a descrição das duas partes intervenientes.

### 2.1.5.2 *Empowered* – As sete características de um *coachee* eficiente

Na lista que se segue podem ser verificadas, por ordem de importância, as características fundamentais para um *coachee* eficiente, de acordo com as falhas verificadas na aplicação destes comportamentos a nível individual [2]. Assim, no processo de *empowerment* o *coachee*:

1. Toma a iniciativa e não aguarda que outros lhe que digam o que fazer;
2. Demonstra um alto nível de responsabilidade pelas acções e respectivas consequências;
3. Desafia eficazmente decisões, políticas ou procedimentos, mas sempre sugerindo ideias alternativas;
4. Sabe sempre quando solicitar apoio ou conselhos;
5. Vai sempre além daquilo que é esperado;
6. Demonstra sempre uma atitude positiva em desempenhar funções com outros colaboradores que têm estilos diferentes de operar;
7. Aproveita as oportunidades.

A fase que se segue é a da revisão, dado que, depois de realizada esta fase de implementação se pretende alcançar uma melhoria contínua do desempenho. É através da monitorização do desenvolvimento dos resultados esperados que o *coach* torna possível essa melhoria ao longo do tempo.

### 2.1.6 Revisão

A revisão é a última etapa deste modelo de *coaching*. Esta é uma fase com

especial importância para o *coachee*, uma vez que, como resultado, será gerado o *feedback* do seu desenvolvimento ao longo de todo o processo. Nesta fase serão identificadas as suas necessidades, que o conduzirão a uma melhoria contínua do desempenho.

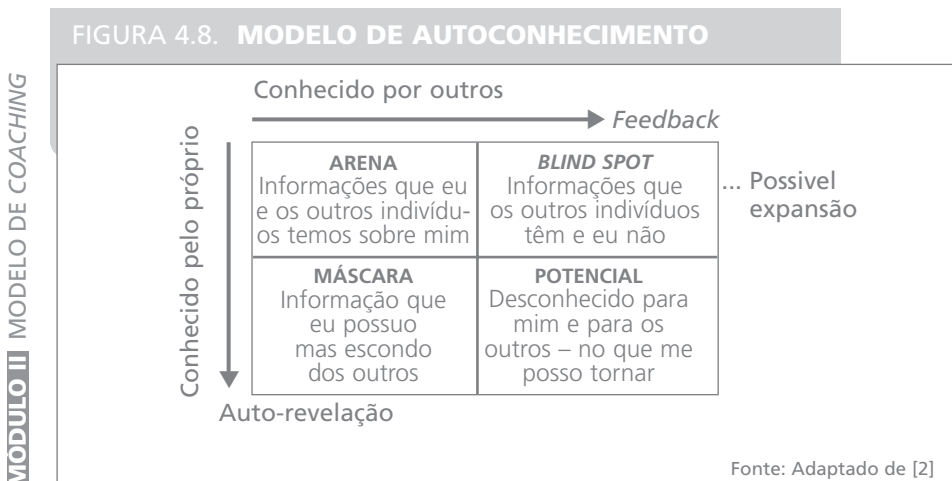
Quanto ao *coach*, a principal competência que tem de demonstrar nesta última fase é a da sua eficiência em fornecer um *feedback* claro e eficaz, visando o desenvolvimento do colaborador e da organização.

### 2.1.6.1 O *feedback*

Uma das barreiras colocadas ao desenvolvimento e à implementação do *feedback* nas organizações é motivada pelo facto de a palavra *feedback*, por norma, ter uma conotação negativa, não só para os colaboradores como também para os seus superiores.

Quando um director comunica ao seu subordinado uma reunião para lhe dar o *feedback*, o primeiro pensamento que ocorre ao indivíduo é que vai ser reprimido por algo que fez ou que deveria ter feito. Mas também, quando se questiona um director acerca do *feedback* fornecido aos seus colaboradores, o conceito que ele detém deste termo é o de disciplinar ou reprimir o comportamento de determinados indivíduos. Devido a estes factores, as organizações necessitam claramente de implementar acções que permitam que o *feedback* seja mais uma norma cultural.

Através da Figura 4.8 é possível enquadrar o *feedback* no contexto do desenvolvimento pessoal, pois é apresentado um modelo de auto-conhecimento [2].



O modelo de autoconhecimento, apresentado na figura 4.8, sugere que nas relações mantidas com outros indivíduos existem duas dimensões a considerar:

- A primeira, que retrata aquilo que o indivíduo conhece acerca de si;
- A segunda, que está relacionada com aquilo que os outros sabem acerca dele.

Este modelo é dividido em quatro partes:

- **Arena**

Na Arena está representada a interação existente entre os indivíduos e a informação retida pelo próprio indivíduo, que também é conhecida pelos outros.

- **Blind Spot**

O *Blind Spot*, que está localizado no canto superior direito do modelo, é caracterizado pela informação que é detida pelos outros acerca de um indivíduo, mas de que este não tem conhecimento. Os factores que se podem incluir nesta situação são os gestos, os hábitos ou o impacto que o indivíduo causa nos outros. Este último é o caso mais característico deste elemento, pois os indivíduos muitas vezes não têm a consciência do impacto dos seus comportamentos nos outros.

- **Máscara**

No canto inferior esquerdo está localizada a Máscara. Este é um elemento que se caracteriza pela informação que determinado indivíduo possui sobre si, mas não dá a conhecer aos outros. O nome aplicado a este elemento deve-se ao facto de o indivíduo esconder atrás de uma máscara a sua verdadeira identidade, ou seja, não dar a conhecer a pessoa que realmente é. Esta é uma situação que normalmente acontece num primeiro contacto, pois raramente um indivíduo dá a conhecer as suas crenças, os seus valores ou a sua fé. Este tipo de informação é revelada selectivamente e numa fase mais avançada da relação.

- **Potencial**

Faz ainda parte deste modelo a fase que representa o Potencial, que visa a redução da Máscara e dos *Blind Spots*. A máscara pode ser reduzida através da recepção e acolhimento do *feedback*, e ao actuar sobre esse *feedback*-

transmitido irá permitir uma alteração do comportamento do indivíduo que será sensível aos outros. Esta alteração vai provocar uma maior exposição do indivíduo em relação aos outros e, como resultado, criar um ambiente de confiança e maior abertura.

Tendo em conta os quatro elementos que constituem o modelo de auto-conhecimento, é possível verificar a forma como se desenvolvem os relacionamentos e demonstrar a necessidade de os indivíduos se encontrarem mais disponíveis em acolher, de forma eficiente, o *feedback* transmitido.

O *feedback* é um factor importante, pois é este elemento que vai provocar uma alteração no comportamento do indivíduo, do qual vai resultar o desenvolvimento pessoal e o crescimento no contexto organizacional.

#### 2.1.6.2 Características de um *feedback* eficaz

Existem determinadas regras que distinguem um *feedback* eficaz e que tornam o processo de mudança facilmente aceite e adoptado pelos *coachees*. Esta reacção está, em parte, dependente das acções e comportamentos dos responsáveis pelo processo de *coaching*. Por esta razão, o *feedback* fornecido aos *coachees* deve ser:

##### **1. Mais focalizado no comportamento do que no nível pessoal**

Torna-se mais relevante referir as acções desenvolvidas pelo indivíduo do que comentar aspectos do seu carácter e personalidade. Isto é, os seus comportamentos devem ser descritos de uma forma objectiva e não pessoal, uma vez que existe sempre a possibilidade de se fazer um juízo errado baseado numa apreciação subjectiva.

##### **2. Fornecido logo após o evento com que está relacionado**

Existe uma maior probabilidade de compreensão e adopção das medidas transmitidas através do *feedback* quando este é fornecido de uma forma curta e imediatamente a seguir ao facto ocorrido. Esta medida vai permitir ao receptor, *coachee*, fazer uma ligação mais eficaz entre o seu comportamento e o *feedback*. Se este último for fornecido mais tarde, com certeza irão ocorrer outras actividades que poderão distorcer a percepção do *coachee*.

##### **3. Constituído por sugestões que conduzam à mudança de uma forma sustentada**

A mudança é uma acção que para ser bem sucedida não deve ser forçada.



Por esta razão, o objectivo do *coach* deve ser o de tornar o *feedback* aceite pelo *coachee*, para que este adopte os comportamentos e atitudes pretendidas.

#### 4. Deve ter em conta a técnica ABC

Um método útil a ser adoptado no contexto do *feedback* é a técnica ABC, que é constituída por três elementos:

- *Action* (acções);
- *Behaviour* (comportamentos);
- *Consequences* (consequências).

Esta técnica, ABC, começa por descrever o contexto global das acções do indivíduo, de seguida especifica os comportamentos praticados e, por fim, descreve as consequências resultantes desse seu comportamento.

O comentário final, resultante desta técnica, não é apresentado como uma declaração definitiva de causa efeito. Em vez disso, é sugerido ao *coachee* que descreva as suas próprias conclusões [2].

A técnica ABC é especialmente útil quando existe a possibilidade de o *coach* e o *coachee* se tornarem emocionais. Através desta técnica é garantida a descrição, a contextualização do comportamento e a isenção de conteúdo emocional.

Mesmo quando o *coach* cumpre estas condições, existe um aspecto fundamental a ser considerado: a necessidade deste *feedback* ser fornecido ao *coachee* de uma forma regular. Só assim será possível apoiar o seu desempenho de uma forma contínua, pois o *feedback* não pode ser visto como uma acção isolada.

#### QUESTÕES

1. Quando foi a última vez que deu e/ou recebeu *feedback* na sua organização?
2. Qual a abertura na sua organização para a ideia de se dar *feedback* em relação ao desempenho obtido?
3. Na sua opinião, de que forma o *feedback* iria melhorar o desempenho da sua organização?

### 2.1.6.3 Registos de aprendizagem

A revisão deve ser acompanhada de registos adequados que documentem a evolução de aprendizagem no decorrer de todo o processo, criando uma ferramenta útil para a programação de futuras acções de *coaching*.

Um formato possível de registo, que permite aos *coachees* reflectir sobre a sua aprendizagem, consiste em solicitar ao indivíduo que, de acordo com a sua experiência de aprendizagem, faça uma reflexão e registre as acções que pretende parar (*STOP*), iniciar (*START*) e continuar (*CONTINUE*). Deste modo, o *coachee* é levado a reflectir e a fazer uma análise equilibrada das suas forças, fraquezas e necessidades de desenvolvimento [2].

Na Figura 4.9 está representado um quadro com o formato de um registo de aprendizagem.

FIGURA 4.9. REGISTO DE APRENDIZAGEM

ACÇÕES PARA:		
Parar ( <i>STOP</i> )	Iniciar ( <i>START</i> )	Continuar ( <i>CONTINUE</i> )

Fonte: Adaptado de [2]

## QUESTÕES

O Diário de Aprendizagem deve formar a base dos seus planos finais de acção. Estes têm como objectivo a continuação do seu desenvolvimento pessoal e a consequente melhoria do seu desempenho como gestor de competências e de aptidões.

1. Faça um registo daquilo que quer parar, começar ou continuar a fazer, como consequência da aprendizagem até ao momento ou do *feedback* recebido.

A elaboração deste exercício facilitará a transferência de conhecimentos e de aptidões, reforçará os pontos-chave da aprendizagem identificados e auxiliará o processo de elaboração do plano individual de acção.

#### 2.1.6.4 Categorização dos estilos de revisão

O processo de revisão não acontece de uma forma natural para todos os elementos abrangidos pelo programa de *coaching*. Por esta razão, foi desenvolvida uma categorização dos estilos. Essa categorização está relacionada com o modo como os indivíduos abordam a reflexão e fazem a revisão da sua aprendizagem [8]. Os estilos identificados são quatro:

##### **1. Intuitivo**

Ocorre quando existe uma preferência por uma aprendizagem a partir de experiências, mas não de uma forma consciente e deliberada. Ou seja, assume-se a aprendizagem como resultado da função desempenhada.

##### **2. Incidental**

Acontece quando a aprendizagem depende da possibilidade da ocorrência de incidentes, inspirando, desta forma, não só a aprendizagem como também a revisão.

##### **3. Retrospectivo**

A preferência por este tipo de abordagem acontece quando se relembram experiências passadas com o intuito de se retirarem algumas lições, especialmente a partir de erros ou dificuldades que tenham ocorrido.

##### **4. Prospectivo**

Abrange os elementos da abordagem retrospectiva e acrescenta a realização de um plano que tem em atenção o modo como os acontecimentos futuros podem representar oportunidades de aprendizagem.

No *coaching* é essencial ter em consideração os estilos que cada um dos *coachees* prefere, pois é a melhor forma de os estimular a aprender e a antecipar as oportunidades de aprendizagem para futuras acções.

## CONCLUSÃO

O modelo de gestão de competências e aptidões apresenta-se como um instrumento bastante útil no processo de melhoria de desempenho dos *coachees*. As seis fases que constituem este modelo contribuem, de forma activa, para o desenvolvimento dos indivíduos intervenientes neste processo, não só a nível pessoal como também a nível profissional.

A aplicação do modelo de gestão de competências e aptidões pretende, numa primeira fase, determinar as necessidades existentes para a evolução individual dos colaboradores. Existe um determinado número de instrumentos que apoiam esta tarefa, como é o caso da observação, da análise de incidentes críticos do Questionário de Análise de Aptidões (QAA), que se focaliza no comportamento dos indivíduos dentro da organização.

Numa fase posterior, serão identificadas as necessidades reais de desenvolvimento, onde se apresentam os padrões de desempenho actuais e são estabelecidos aqueles que se pretende que o *coachee* atinja no futuro.

A fase que se segue é a do planeamento de aprendizagem, que, integrada numa estratégia de *coaching*, deve ter em consideração os diferentes estilos e métodos de aprendizagem. De facto, verifica-se uma tendência para as pessoas preferirem diferentes métodos de aprendizagem de acordo com as suas experiências, o que origina que cada indivíduo possua o seu próprio estilo de aprendizagem.

Na fase da motivação, o papel do *coach*, do ponto de vista motivacional, é o de incentivar o *coachee* a sair da sua zona de conforto e começar a realizar novas tarefas.

Na fase da implementação serão delegadas tarefas e responsabilidades ao *coachee* com o objectivo de lhe proporcionar novas experiências e oportunidades de aprendizagem. O desenvolvimento do *coachee*, nesta fase, deriva sempre do processo de *empowering*, onde vai assumir responsabilidades e tomar decisões.

A última fase, a da revisão, apresenta-se com especial importância para o *coachee*. É neste momento que se gera o *feedback* do seu desenvolvimento ao longo de todo o processo e, por isso, serão identificadas as suas necessidades e orientações para uma melhoria do seu desempenho.

Um aspecto fundamental a ter em conta na fase da implementação deste modelo num contexto organizacional é o facto de as organizações estarem integradas em ambientes diferentes, pelo que se coloca a necessidade de o modelo beneficiar de algumas alterações de acordo com as condições em que é aplicado.

## **BIBLIOGRAFIA**

2. **Hale, R. e Whitlam, P.** (2000), *Powering up performance management*, England, Gower
5. **Hale, R. e Whitlam** (1998), *Target Setting and Goal Achievement*, Kogan Page
7. **Grace, M.** (2001), *Learning Styles*, *British Dental Journal*, 191 (3, August), pp. 125 -128
8. **Mumford cit in Hale, R. e Whitlam** (2000), *Powering up performance management*, England, Gower

## **BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA**

- Gilley, J., and Boughton, N.** (1996), *Stop Managing, Start Coaching*, New York, N.Y., McGraw-Hill
- Hale, R. e Whitlam** (1995), *The power of personal influence Maidenhead*, McGrawHill
- Honey, P. e Mumford, A.** (1992), *Manual of learning styles*, Maidenhead, Londres, Peter Honey

## I. QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE DE APTIDÕES (QAA)

Identificação de competências a desenvolver

### Instruções:

- a) Leia todas as instruções antes de completar o questionário.
- b) Não faça qualquer julgamento antes de ler, individual e cuidadosamente, todas as definições e descrições.
- c) Usando a escala abaixo descrita, avalie os critérios de acordo com a importância dada para o seu sucesso pessoal ou profissional, colocando um dos números seguintes na coluna A:
  - 4 Absolutamente crítico** – Não poderia desempenhar as suas funções satisfatoriamente sem uma elevada aptidão nesta área.
  - 3 Essencial** – Seria muito difícil para desempenhar as suas funções eficientemente sem uma aptidão considerável nesta área.
  - 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.
  - 1 Desnecessário, inapropriado** – Aptidões, nesta área, quase nunca têm a ver com o sucesso alcançado no desempenho de funções.
- d) 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 pessoas.
- e) Assegure-se de que vai usar a escala de avaliação disponível na sua totalidade. O seu objectivo deve ser não ter mais de cinco comportamentos avaliados com 4.
- f) Complete a última página, identificando aqueles critérios ou competências que foram avaliados com 4.
- g) Repita os passos acima referidos. Contudo, desta vez, avalie, objectivamente, o seu desempenho em relação ao perfil que você desenvolveu previamente.
- h) Completando esta segunda fase, deverá usar a coluna B, sendo-lhe pedido para

apenas se avaliar em relação às aptidões que já classificou com 4.

i) Para esta segunda fase do exercício, as escalas de avaliação são as seguintes:

4. Desempenho excelente – Desempenha consistentemente acima da média requisitada.
3. Desempenho satisfatório / mediano.
2. Abaixo da média do desempenho neste critério, conseguindo, algumas vezes, atingir a média.
1. Pobre ou fraco desempenho.

j) Finalmente, transfira todas as aptidões que foram avaliadas com 4 para o perfil comportamental no fim do exercício.

l) Use esta última secção para informar o processo de definição das necessidades de desenvolvimento de competências.

## QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE DE APTIDÕES

Competências-chave

**(1) OUVIR**

Capacidade de apreender informação importante em comunicação verbal. Paraphraseia e sumaria. Reacções enfáticas gerais indicam escuta "activa".

**(2) COMUNICAÇÃO VERBAL**

Expressão eficaz em situações individuais ou de grupo (inclui consciência para a comunicação não verbal).

**(3) APRESENTAÇÃO**

Expressão eficaz aquando da apresentação de ideias ou tarefas a um indivíduo ou grupo. Articulada e concisa.

**(4) INFLUÊNCIA / PERSUASÃO**

Capacidade de obter apoio e respeito para fazer valer propostas através de fronteiras organizacionais e desenvolver relações positivas de negócio, tanto dentro como fora da organização.

**(5) COMUNICAÇÃO ESCRITA**

Expressão clara de ideias escritas em memorandos, cartas e relatórios, com correcção gramatical.

**(6) TRADUÇÃO TÉCNICA**

Converte informação de documentos profissionais ou técnicos, e de outras fontes, num formato acessível a toda a gente.

**(7) AUTOMOTIVAÇÃO**

Entende que as actividades e responsabilidades no trabalho fornecem oportunidades para crescimento e satisfação pessoais.

**(8) MOTIVAR OUTROS**

Capacidade de inspirar e motivar os outros a atingir altos níveis de desempenho, através de palavras e acções.

A	B
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<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.

**(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.

**(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 ao encontro dos seus próprios interesses.

**(12) AMBIÇÃO**

O desejo expresso de progressão na carreira leva a esforços activos de autodesenvolvimento, conducentes a cargos mais elevados dentro da organização.

**(13) ORIENTAÇÃO PARA O AUTODESENVOLVIMENTO**

Toma medidas para melhorar as aptidões e o desempenho. Esforços activos em direcção ao autodesenvolvimento.

**(14) ENERGIA / ESTAMINA**

Mantém um elevado nível de actividade e, quando necessário, por um longo período de tempo.

**(15) ATENÇÃO PARA O PORMENOR**

Completa tarefas, preocupando-se com todas as áreas envolvidas, não importando o grau de importância de cada uma.

**(16) VIGILÂNCIA**

Dá muita atenção a pormenores durante longos períodos de tempo.

A	B
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<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 compartilhar valores e princípios éticos.

**(18) APRENDIZAGEM**

Capacidade para aprender constantemente com a experiência e para melhorar continuamente o desempenho, no sentido de ir ao encontro das necessidades do negócio.

**(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.

**(20) INICIATIVA**

Tentativas constantes de influenciar acontecimentos para atingir objectivos. Auto-iniciativa por oposição a uma aceitação passiva. Toma medidas para atingir objectivos para além do que é necessário, dando origem a ideias e actividades.

**(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.

**(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.

**(23) AUTOCONTROLO**

Aptidão para manter a compostura e a objectividade na defesa pessoal, quando confrontado com situações agressivas ou provocativas.

A	B
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**(24) IMPACTO**

Cria uma boa primeira impressão. Ganha atenção e respeito. Demonstra confiança.

**(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.

**(26) SENSIBILIDADE INTERPESSOAL**

Acções que indicam consideração pelos sentimentos e necessidades dos outros.

**(27) LIDERANÇA E EMPOWERMENT**

Inspira e motiva equipas e indivíduos para atingir objectivos de negócio. Usa métodos e estilos interpessoais adequados ao encaminhamento de pessoas (subordinados, apoiantes, superiores) ou grupos em direcção à conclusão de uma tarefa.

**(28) FLEXIBILIDADE**

Mudança de tarefas ou comportamentos para atingir um objectivo.

**(29) LIDERANÇA PROFISSIONAL**

Influencia os outros direccionando-os para um objectivo, sem abuso de autoridade ou posição.

**(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.

**(31) TENACIDADE**

Mantém a posição ou plano de acção até o objectivo desejado ser atingido ou deixar de ser relevante. É perseverante.

A	B
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**(32) ADAPTABILIDADE**

Mantém a eficiência em ambientes variáveis, com diferentes responsabilidades ou pessoas.

**(33) INDEPENDÊNCIA**

Leva a cabo acções cujas principais influências são as suas próprias crenças ou princípios, em vez de ser influenciado por outros.

**(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.

**(35) CUMPRIMENTO DO ESTABELECIDO**

Mantém as políticas da empresa e/ou procedimentos. Procura aprovação da autoridade competente para fazer alterações.

**(36) SOCIABILIDADE**

Capacidade de se envolver facilmente com as pessoas. Participativo.

**(37) RECEPTIVIDADE**

O estilo pessoal não tende a ser agressivo ou irritante para com os colegas ou clientes. Não tende a alienar os outros.

**(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 ou sentido de culpa.

**(39) PODER DE RECUPERAÇÃO**

Lida com a desilusão e/ou rejeição enquanto mantém a eficiência do seu papel.

A	B
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<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.

**(41) ANÁLISE DE PROBLEMAS**

Identifica problemas, encontra informação relevante, relaciona dados de fontes diferentes e identifica possíveis causas para os problemas.

**(42) PROCURA VERBAL DE FACTOS**

Recolhe informação para a tomada de decisões através do uso eficiente da interrogação.

**(43) ANÁLISE FINANCEIRA**

Capacidade para compreender e analisar dados financeiros, sendo capaz de detectar problemas e oportunidades.

**(44) SENSIBILIDADE ORGANIZACIONAL**

Detém e utiliza o conhecimento de situações de mudança e pressões dentro da organização para identificar potenciais problemas e oportunidades.

**(45) ENFOQUE NA SAÚDE E SEGURANÇA**

Está consciente das condições que podem pôr em risco a segurança dos funcionários, estando também consciente das condições que podem causar lesões de saúde ou sanidade.

**(46) JULGAMENTO**

Desenvolve cursos de acção alternativos e toma decisões ,baseando-se em premissas lógicas e que reflectem informação factual.

**(47) INOVAÇÃO**

Cria e implementa novos conceitos comerciais e de gestão de pessoas, gerados e/ou reconhecidos imaginativamente, identificando soluções criativas em situações relacionadas com o trabalho.

A	B
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<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.

**(49) CAPACIDADE PARA DECIDIR**

Prontidão para tomar decisões, ultrapassar julgamentos, agir ou comprometer-se.

**(50) TOMADA DE DECISÕES CONTROLADA**

Capacidade para identificar decisões que são melhores depois de pensadas e deliberadas.

**(51) CRIATIVIDADE**

Aptidão para apresentar soluções imaginativas para os problemas do negócio. Capacidade para apresentar alternativas radicais aos métodos e abordagens tradicionais.

**(52) ANÁLISE NUMÉRICA**

Capacidade para analisar, organizar e apresentar dados numéricos. Exemplo: dados financeiros e estatísticos.

**(53) CONSCIÊNCIA DO AMBIENTE EXTERNO À EMPRESA**

Consciência para as mudanças políticas, económicas, sociais e tecnológicas, capazes de afectar o emprego ou a organização.

**(54) EMPREENDEDORISMO**

Vê oportunidade de fazer dinheiro, montar um negócio ou entrar numa nova actividade.

**(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.

**(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 precisa de ser feito para atingir os resultados.

A	B
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**(57) DESIGN ORGANIZACIONAL**

Capaz de desenvolver a organização e torná-la mais eficaz para desenvolver uma tarefa.

**(58) PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO**

Estabelece um curso de acção para si e/ou para os outros com vista a alcançar um objectivo específico. Planeia, de uma forma adequada, as tarefas do pessoal e aloca apropriadamente os recursos.

**(59) COORDENAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS**

Detém a habilidade de coordenar as tarefas do seu pessoal com as de outros, para atingir objectivos complexos e inter-relacionados.

**(60) ORGANIZAÇÃO PESSOAL**

Capacidade para, de uma forma eficiente, programar o seu tempo e as suas actividades.

**(61) DELEGAÇÃO**

Utiliza eficientemente os subordinados. Aloca tomadas de decisão e outras responsabilidades aos subordinados mais apropriados.

**(62) CONTROLO 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.

**(63) MONITORAR**

Orientação para assistir e capacidade para avaliar correctamente o desempenho e a eficiência dos subordinados, através da observação e da revisão das actividades documentadas.

**(64) DESENVOLVIMENTO DE SUBORDINADOS**

Desenvolve as aptidões e competências dos subordinados, através de actividades de formação e de desenvolvimento, relacionadas com actuais e futuras funções. Isto inclui gestão de competências e aptidões, assim como outras técnicas de desenvolvimento no âmbito das funções.

A	B
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<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.

**(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.

A	B
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PERFIL DE COMPETÊNCIAS	
Competências críticas (TOP 5)	Desempenho individual
Selecione uma das cinco competências acima:	
Identifique estratégias para a desenvolver:	



## II – QUESTIONÁRIO DE ESTILOS DE APRENDIZAGEM

### QUESTIONÁRIO DE ESTILOS DE APRENDIZAGEM

- (1) Tenho fortes convicções em relação ao que é correcto e errado, bom e mau.
- (2) Muitas vezes actuo sem considerar as consequências possíveis.
- (3) Tendo a resolver problemas usando uma abordagem passo a passo.
- (4) Considero que os procedimentos e políticas formais restringem as pessoas.
- (5) Sou admirado 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) Gosto do tipo de trabalho onde tenho tempo para a preparação minuciosa e para a implementação.
- (8) Regularmente questiono as pessoas acerca dos seus pressupostos básicos.
- (9) O que mais interessa é se alguma coisa funciona na prática.
- (10) Procuvo activamente novas experiências.
- (11) Quando tenho conhecimento de uma nova ideia ou abordagem, imediatamente começo a pensar como aplicá-la na prática.
- (12) Interesso-me pela autodisciplina, tal como cuidar da minha dieta, praticar exercício regularmente e manter-me numa certa rotina.

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

- (13) Orgulho-me ao fazer um trabalho minucioso.
- (14) Entendo-me melhor com pessoas lógicas e analíticas do que com pessoas espontâneas e irracionais.
- (15) Preocupo-me com a interpretação dos dados disponíveis e evito tirar conclusões apressadas.
- (16) 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) Não gosto de coisas desorganizadas e prefiro encaixar os assuntos num padrão coerente.
- (19) Aceito e apoio procedimentos e políticas informais, desde que encaradas como formas eficientes de ter o trabalho feito.
- (20) Gosto de relacionar as minhas acções a um princípio geral.
- (21) Em discussões, gosto de ir directo ao assunto.
- (22) No trabalho, tendo a ter relações distantes com as pessoas, em vez de informais.
- (23) Prospero no desafio, lidando com coisas novas e diferentes.
- (24) Gosto de pessoas divertidas e espontâneas.
- (25) Presto particular atenção ao pormenor antes de chegar a uma conclusão.
- (26) Acho difícil produzir ideias por impulso.
- (27) Acredito que entendo os assuntos rapidamente.
- (28) Tenho o cuidado de não tecer conclusões rapidamente.

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

- (29) 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) Ouço os pontos de vista das outras pessoas antes de expor os meus.
- (32) Tendo a ser aberto acerca dos meus sentimentos.
- (33) Em discussões, gosto de observar as manobras dos outros participantes.
- (34) Prefiro responder aos acontecimentos numa base espontânea e flexível, em vez de planear as coisas com antecedência.
- (35) Tendo a sentir-me atraído por técnicas tais como análise de redes e gráficos.
- (36) Preocupa-me se tenho que apressar um trabalho para cumprir um prazo reduzido.
- (37) 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) Considero que as decisões baseadas numa análise cuidadosa de toda a informação são mais sonantes do que aquelas baseadas na intuição.
- (42) Tendo a ser perfeccionista.

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

- (43) Em discussões, normalmente produzo muitas ideias espontâneas.
- (44) Em reuniões, apresento ideias práticas e realistas.
- (45) Na maioria das vezes, as regras são para ser quebradas.
- (46) Prefiro ficar para trás numa determinada situação e considerar todas as perspectivas.
- (47) Vejo muitas vezes inconsistências e fraquezas nos argumentos de outras pessoas.
- (48) Geralmente, falo mais do que ouço.
- (49) Vejo, muitas vezes melhor que os outros, formas mais práticas de fazer as coisas.
- (50) Penso que os relatórios escritos devem ser curtos e objectivos.
- (51) Penso que o pensamento racional e lógico deve estar na ordem do dia.
- (52) Tendo a discutir coisas específicas, por oposição a coisas gerais.
- (53) Gosto de pessoas que abordem as coisas de uma forma realista, em vez de teórica.
- (54) Em discussões, fico impaciente com irrelevâncias e divagações.
- (55) Se tiver que escrever um relatório, tendo a produzir muitos rascunhos antes de chegar à versão final.
- (56) Gosto de tentar coisas para ver se elas funcionam na prática.
- (57) Gosto de alcançar respostas pela via da abordagem lógica.
- (58) Prefiro ser aquele que fala muito.

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

- (59) Em discussões, acho muitas vezes que sou o único realista, fazendo com que as pessoas não se desviem do assunto e evitando especulações.
- (60) Avalio várias alternativas antes de me convencer.
- (61) Em discussões, descubro muitas vezes que 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) Gosto de ser capaz de relacionar acções actuais com um panorama mais alargado, de longo prazo.
- (64) Quando as coisas correm mal ultrapasso-as e encaro-as como experiência.
- (65) Tendo a rejeitar ideias rebeldes e espontâneas, como sendo não praticáveis.
- (66) É melhor pensar cuidadosamente antes de entrar em acção.
- (67) Geralmente ouço em vez de falar.
- (68) Tendo a ser duro com as pessoas que acham difícil adoptar uma abordagem lógica.
- (69) Na maioria das vezes acredito que o fim justifica os meios.
- (70) Não me importo de ferir os sentimentos das pessoas para que o trabalho seja feito.
- (71) Vejo a formalidade de ter objectivos e planos específicos como sendo bloqueadora.
- (72) Normalmente, sou uma das pessoas que dão vida a uma festa.

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

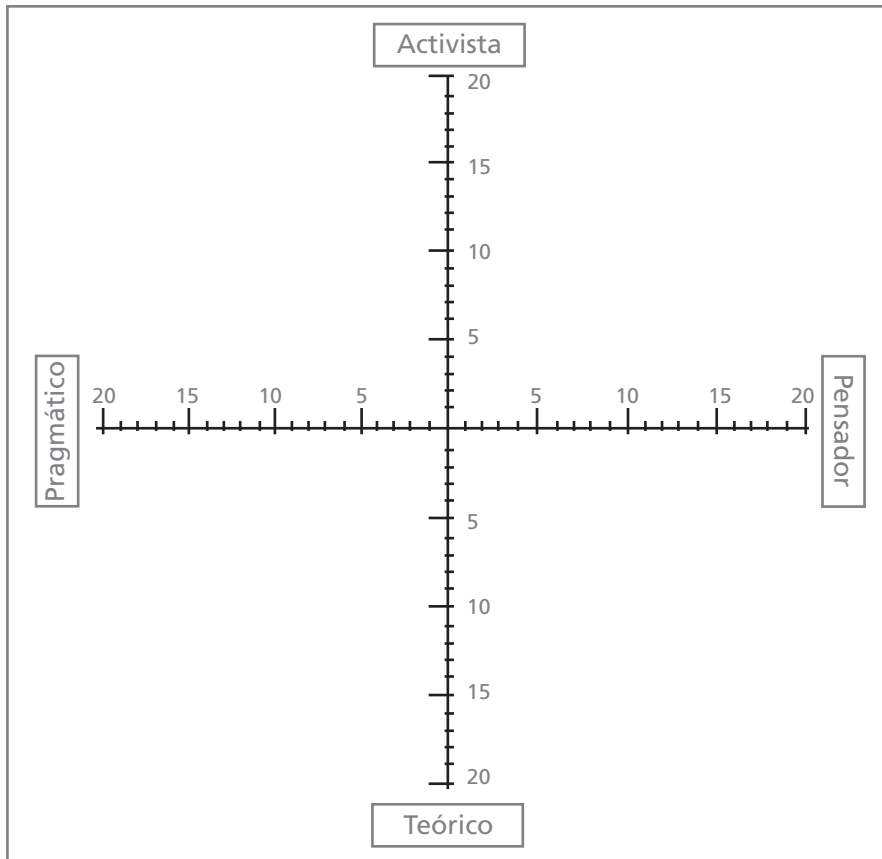
- (73) Faço tudo quanto for necessário para ter o trabalho feito.
- (74) Aborreço-me rapidamente com trabalho metódico e detalhado.
- (75) Gosto de explorar as premissas, os princípios e as teorias básicas que estão por detrás dos acontecimentos.
- (76) Estou sempre interessado em descobrir o que as pessoas pensam.
- (77) Gosto de reuniões que seguem linhas metodológicas, não fugindo de uma agenda simples.
- (78) Afasto-me de tópicos ambíguos e subjectivos.
- (79) Gosto do drama e da excitação de uma situação de crise.
- (80) Muitas vezes as pessoas consideram-me insensível aos seus sentimentos.

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

### Interpretação do Questionário

Indique, nas colunas abaixo, as afirmações em que colocou um visto. Para cada visto marque um ponto. Não há pontos para as afirmações em que colocou uma cruz.

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



### COMPREENDER OS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO DE ESTILOS DE APRENDIZAGEM

Assumindo que já completou e pontuou o questionário, e que obteve como resultado quatro valores que variam entre zero e vinte e que se referem aos quatro estilos em análise – activista, pensador, teórico e pragmático –, a questão que se coloca é: o que é que lhe dizem estes quatro resultados?

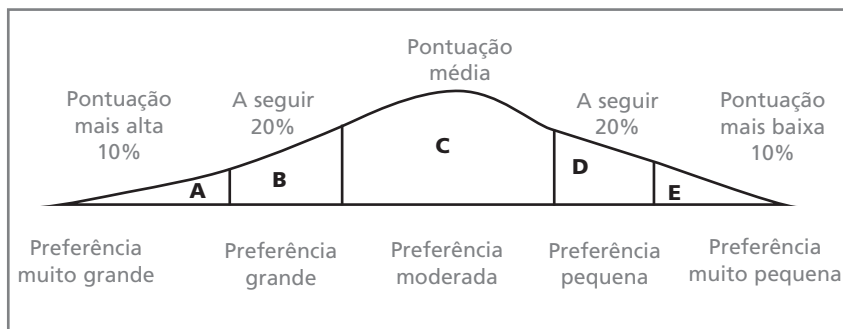
Sendo o 20 a pontuação máxima para cada estilo, à primeira vista pode concluir que a mais alta das pontuações indica o seu estilo de aprendizagem predominante. Contudo, isto não é necessariamente assim. Antes de chegar a uma conclusão, é conveniente que compare os seus pontos em relação àqueles obtidos por outras pessoas que também tenham completado o questionário. As 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 em dúvida, use as normas gerais men-



cionadas abaixo e 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 (média 9.3)	4-6	0-3
PENSADOR	18-20	15-17	12-14 (média 13.6)	9-11	0-8
TEÓRICO	16-20	14-15	11-13 (média 12.5)	8-10	0-7
PRAGMÁTICO	17-20	15-16	12-14 (média 13.7)	9-11	0-8

Imagine, a título de exemplo, que os seus resultados são: activista 11, pensador 11, teórico 11 e pragmático 11 (a escolha destes resultados foi deliberada porque demonstram a importância do uso das normas para atingir uma interpretação). 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.

Nos quadros a seguir representados são fornecidas algumas profissões:

Vendedores N = 89

	Teórico	Pensador	Teórico	Pragmático
A	17-20	15-20	17-20	18-20
B	15-16	12-14	14-16	16-17
C	12-14	10-11	9-13	13-15
D	9-11	7-9	6-8	10-12
E	0-8	0-6	0-5	0-9
	<b>Média: 13,3</b>	<b>Média: 11,5</b>	<b>Média: 11,4</b>	<b>Média: 14,1</b>

Formadores N = 96

	Teórico	Pensador	Teórico	Pragmático
A	16-20	17-20	17-20	17-20
B	14-15	15-16	14-16	15-16
C	9-13	11-14	9-13	12-14
D	6-8	8-10	6-8	8-11
E	0-5	0-7	0-5	0-7
	<b>Média: 11,2</b>	<b>Média: 12,9</b>	<b>Média: 11,4</b>	<b>Média: 12,4</b>

Gestores de marketing N = 93

	Teórico	Pensador	Teórico	Pragmático
A	13-20	18-20	16-20	17-20
B	11-12	16-17	14-15	15-16
C	7-10	12-15	10-13	13-14
D	4-6	9-11	7-9	10-12
E	0-3	0-8	0-6	0-9
	<b>Média: 9,3</b>	<b>Média: 13,8</b>	<b>Média: 12,5</b>	<b>Média: 13,6</b>

Licenciados em Engenharia / Ciências N = 73

	Teórico	Pensador	Teórico	Pragmático
A	13-20	18-20	16-20	16-20
B	11-12	16-17	14-15	14-15
C	6-10	12-15	11-13	11-13
D	4-5	9-11	8-10	9-10
E	0-3	0-8	0-7	0-8
	<b>Média: 8,6</b>	<b>Média: 14,2</b>	<b>Média: 12,2</b>	<b>Média: 12,7</b>

## **MÓDULO I**

### **Estudo de caso**

Este estudo de caso pretende mostrar que os indivíduos só fazem escolhas quando estão conscientes de que elas existem. Assim, quando estão presos a padrões pré-definidos que lhes limitam a visão, nunca se vão aperceber de que podem mudar.

Actualmente, os indivíduos não têm necessidade de estar certos por força de um risco físico, mas estar errado pode ameaçar a posição ou o cargo na organização. Desta forma, muitas vezes são omitidas as escolhas que existem, não sendo mostradas aos subordinados e colegas. Este facto vai empobrecer o desempenho de todos.

### **EXERCÍCIOS**

Dada a vertente prática dos exercícios referidos neste manual não existem respostas correctas para estas questões. O que se pretende é que os formandos pensem por alguns momentos na realidade e na adequação dos conceitos e que os apliquem de acordo com a sua realidade.

Como não existem respostas certas ou erradas à questão apresentada neste exercício, os critérios de avaliação a considerar deverão ser os seguintes:

Critérios de avaliação	Classificação
Qualidade e clareza das ideias apresentadas	1 2 3 4 5
Qualidade da análise (descritiva e comparativa)	1 2 3 4 5
Conhecimento demonstrado na aplicação dos conceitos apresentados e debatidos nas sessões	1 2 3 4 5
Interpretação dos resultados e exequibilidade das recomendações	1 2 3 4 5
Relação das conclusões com o problema investigado	1 2 3 4 5

1 Não satisfaz 2 Satisfaz pouco 3 Satisfaz 4 Bom 5 Muito bom

Para que os formandos conclua a formação com aproveitamento, a média não deverá ser inferior a 3 valores.

## BIBLIOGRAFIA ACONSELHADA

**Fournies, F. F.** (2000), *Coaching for Improved Work Performance*, New York: McGraw-Hill

**Gilley, J., and Boughton, N.** (1996), *Stop Managing, Start Coaching*, New York, N.Y., McGraw-Hill

**Hale, R. e Whitlam** (1995), *The power of personal influence*, Maidenhead, McGrawHill

**Honey, P. e Mumford, A.** (1992), *Manual of learning styles*, Maidenhead, Londres, Peter Honey

**Neenan, M. and Dryden, W.** (2002), *Life Coaching: A Cognitive Behavioural Approach*, London: Brunner-Routledge

**Whitmore, J.** (1996), *Coaching for Performance*, London: Nicholas Brealey Publishing

**Zeus, P., Skiffington, S.** (2002), *The Coaching at Work Toolkit: A Complete Guide to Techniques and Practices*, Paperback

## AUXILIARES DIDÁTICOS COMPLEMENTARES

<http://www.coachinc.com/CoachU>

<http://www.thecoaches.com>

<http://www.coachfederation.org>

## LISTA DE CONTACTOS ÚTEIS

Os recursos apresentados poderão ser utilizados para a sua investigação, pois constituem um conjunto de artigos e informação muito úteis em áreas abrangentes.

### Recursos

- [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com)  
Neste *site* pode pesquisar-se artigos por tema. O acesso é gratuito.
- [www.articles911.com](http://www.articles911.com)  
Artigos sobre organização e gestão podem ser encontrados neste endereço. Trata-se de artigos gratuitos que se encontram disponíveis para *download*.
- [www.meansbusiness.com](http://www.meansbusiness.com)  
Inclui mais de mil sumários de livros que podem ser pesquisados por tema e adquiridos a \$2.
- [www.managementhelp.org](http://www.managementhelp.org)  
Biblioteca de gestão com ligações a um vasto conjunto de ferramentas, recursos e materiais gratuitos.
- [www.action-learning.org](http://www.action-learning.org)  
Comunidade de pessoas em programas de educação contínua do Action Learning Institute. O acesso a este *site* é gratuito e permite-lhe acesso a materiais, publicações e programas de educação.
- [www.trainingzone.co.uk/resources/library/](http://www.trainingzone.co.uk/resources/library/)  
A Toolkit Library é um vasto centro de recursos de actividades, *briefings*, anexos, programas, *slides*, apresentações, *papers*, e outros (em *Word*, *Acrobat*, *PowerPoint* e outros formatos comuns). Existem cerca de 3 500 documentos de 40 autores com acesso imediato. As cargas têm um custo de £5 por *download* com pagamento *on-line*.
- [www.bestofbiz.com](http://www.bestofbiz.com)  
Serviço informativo para executivos, investigadores e empresários com grande riqueza de material e *links* gratuitos. Este *site* é dirigido pela London Business School
- [www.scotent.co.uk](http://www.scotent.co.uk)  
Neste *site* pode encontrar informação de negócios, eventos e seminários em *networking* por toda a Escócia, organizados por uma agência escocesa de desenvolvimento económico, fundada pelos Executivos da Escócia.
- [www.ft.com](http://www.ft.com)  
Neste *site* pode encontrar notícias de negócio do Financial Times. Existe ainda a facilidade para procurar materiais do arquivo.

- [www.cantos.com](http://www.cantos.com)  
Excelentes *webcasts*, *updates*, notícias disponíveis gratuitamente e sumários em texto da maior organização de líderes ligados ao negócio. Inclui entrevistas com gestores seniores nas edições críticas e documentários entregues em secções concisas. É necessário fazer um breve registo quando se utiliza pela primeira vez este serviço.
- [www.myjob.com](http://www.myjob.com)  
Portal que abrange carreira, estilo de vida e questões relacionadas com trabalho. Registo livre.
- [www.drucker.org](http://www.drucker.org)  
Recursos e informação do especialista em negócios Peter Drucker.
- [www.skymark.com](http://www.skymark.com)  
Apresentação de recursos e informações claras em gestão, com ênfase particular em gestão de projectos, gestão da qualidade e questões de melhoria continua.
- [www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com)  
Excelentes informações da publicação Fast Company apresentada de um modo vivo e fascinante.

## **TEXTOS PARA APROFUNDAMENTO DO TEMA E CONTEÚDOS TEMÁTICOS**

### **Scoring Big In the work place**

#### **Corporate coaches help managers produce the right plays on the job**

Imagine your boss saying he thinks you could benefit from a corporate coach. He explains that you are developing into a good manager, but you could use a little help from a trained expert. You could look at this two ways: You aren't doing a great job, and if you don't clean up your act, you're going to get the boot. Or, you're doing such a good job that the company wants to accelerate your development and put you on the executive track.

The top reason companies seek coaches is to sharpen the leadership skills of high potential individuals, according to a Manchester Inc. survey.

The corporate *coaching* industry has exploded in recent years. Membership in the International Coach Federation (ICF), Washington, D.C., has grown 600 percent since 1997 to 2,300 members. And, it is adding members at a rate of approximately 100 per month. Experts estimate there are 10,000 corporate coaches worldwide.

And, according to a survey by Manchester Inc., an HR consulting firm in Jacksonville, Fla., 59 percent of organizations currently offer *coaching* or other developmental counseling to their managers and executives.

The downsizing trend a decade ago spurred the growth of the *coaching* industry. "When downsizing occurred in the early 1990s, positions that would lead you to higher levels [and] prepare you for more senior positions went away", explains Rodney Warrenfeltz, executive vice president at Manchester. "There was a big gap between senior executives running the company and the operational people".

Now, the low unemployment rate is forcing companies to find people and put them in jobs for which they're not prepared. "When that happens, they need help", Warrenfeltz adds.

Also contributing to the rapid growth is the drastic change in the perception of *coaching*. Not only are companies offering coaches to managers, but managers are also asking for them. "Ten years ago, it was almost a personal indictment. If you were told you needed a coach there must be something wrong with you", says David B. Peterson, senior vice president of *coaching* services at Personnel Decisions International, an HR consulting firm headquartered in Minneapolis, and co-author of *Leader As Coach: Strategies for Coaching and Developing Others* (Personnel Decisions, 1996).

"Today", he adds, "virtually everyone is aware that they need constant development to keep pace. It's more of a competitive advantage to have your own coach. A coach provides personal attention that is often lacking in today's work environment".

### **The benefits**

The most frequent reasons why people seek or are offered *coaching* include learning how to become a leader, leveraging strengths, communicating more clearly, developing selfconfidence, dealing with difficult people and assuming greater responsibilities, according to Jan Austin, president of Potential at Work, a *coaching* and consulting firm in Rochester, N.Y.

The Investment Management Group of Bank One in Glendale, Ariz., has used corporate coaches since last June. "The participants in the *coaching* program have experienced greater job satisfaction, improved performance and have been better able to deal with difficult situations", says Doreen Pollack, project manager and internal coach.



Susie Sumner can attest to those benefits. “Coaching helps me step back from my job, out of the day-to-day hassles and think about what direction to take things”, says Sumner, national accounts marketing manager at Home Director Inc., a recent spin-off of IBM Corp. in Morrisville, N.C., who has used a corporate coach for about two years. “My coach helps me with setting goals and monitoring whether I am hitting them. She helps me when I’ve been going at a problem the wrong way”.

CSX Transportation in Jacksonville, Fla., which uses coaches mainly for high potential employees and executives, has found it helps them see the company as a whole.

“Lots of folks have blind spots around how their actions impact others”, says Doug Klippel, CSX’s director of organizational development. “They’ve gotten myopic, focusing so much on their department. Going through *coaching* increases their perspective, how their work area impacts other areas”.

The benefit to companies is that *coaching* helps retain workers and keep them interested and motivated. Training and development continually top the reasons why good employees stay at companies.

Jane Creswell, vice president of organizational development at Home Director, says retention has been one of the most significant benefits of *coaching* for the company, along with helping recruit qualified candidates. Creswell has been an internal coach at the company since 1988.

The objectivity and diplomacy of coaches give them an edge on managers, says Tom Gegax, co-founder of Tires Plus Stores and author of *Winning in the Game of Life: Self-Coaching Secrets for Success* (Harmony Books, 1999), who has been using internal coaches in his organization for the past eight years. “People are more willing to take feedback from a coach than from a boss because so many of us have been coached before, either on a sports team or in community theater”, he says. “So, I think people relate to it”.

Coaching also has advantages over other forms of training, for example, flexibility. “Instead of sending someone to a training program on a set schedule, you can meet with your coach at appropriate times”, says Michael Frisch, director of *coaching* services at PDI’s operating office in New York. “Another key benefit is what you’re working on with a coach is exactly what you need to work on. Unlike a curriculum in which some information will be on target and some won’t, *coaching* is always on target. It’s more efficient”.

**How to select a coach**

The increasing demand for coaching makes it an attractive occupation. Unfortunately, there are no established standards for the coaching field, and too many people who call themselves coaches simply aren't qualified, according to David B. Peterson, senior vice president of coaching services at PDI, an HR consulting firm headquartered in Minneapolis, and coauthor of *Leader As Coach: Strategies for Coaching and Developing Others* (Personnel Decisions International, 1996).

One way to find a coach is through the International Coach Federation (ICF) in Washington, D.C., which has a certification program. Marcia Reynolds, president of the ICF, explains, "Right now we have two levels: professional certified coach, which requires at least 750 hours of direct client contact, and master certified coach, which requires 2,500 hours, 200 coaching-specific classroom hours, referrals and an exam. All levels must agree to an ethics policy as well". Reynolds also says another certification is planned for internal corporate coaches.

When interviewing a coach, Peterson and Michael Frisch, director of coaching services at PDI in New York, recommend asking the following questions:

- Who have you worked with? What types of organizations and jobs and levels?
- What kind of results do you like to see?
- What processes do you build in to ensure you get results?
- What kind of assessment will we go through to focus on the right things for me?
- What is your approach to help me learn new things?
- How can we know we have achieved what we set out to achieve?
- Who would you turn down and why?

**What Is a corporate coach?**

A corporate coach helps employees to identify strengths and weaknesses, set goals and discover creative solutions to challenges. “A coach helps you explore options and gives another perspective”, says Marcia Reynolds, president of ICF; a certified master coach, a distinction that requires extensive experience and passing an exam; and president of Covisioning, an executive *coaching* firm in Phoenix. “Coaches are there to help you figure it out”.

Many people mistakenly think of coaches as mentors. A coach typically is from outside of the organization, whereas a mentor is usually a senior executive from within the organization. “A mentor provides advice based on his or her own industry experience”, explains Austin. “The mentor shows the mentee the ropes and assists in making valuable organizational connections. A coach may not have industry expertise. A coach assists the person being coached in discovering his or her own solutions to work-related challenges”.

**Who needs coaching?**

Coaching experts say that anyone can benefit from *coaching*, but that not everyone is “coachable”. Someone who is not receptive to the idea of being coached probably won’t benefit from it.

“Coaching provides an objective look at performance, a way to help improve performance and a sounding board for issues and challenges”, says Warrenfeltz. “CEOs and VPs find it difficult to have a safe sounding board. A coach can fill that important role”.

Reynolds agrees: “The higher you go up in the company, the fewer people there are to talk to. You need to get someone to bounce things off of, to help you see options and possibilities. Who does the CEO go to for that?”.

GE Equity, a division of GE in Sandy Hook, Conn., offers *coaching* to its senior executives. “We started it in 1997, and we only included the people who were at the senior level, direct reports to the general manager”, says Stan Friedman, vice president of HR. Then the company rolled it out to managers.

The results? “It varied by individual”, Friedman says. “One senior person was shocked—shaken—by the results [of a 360-degree evaluation]. They didn’t match his perception of reality. He made a tremendous turnaround through coaching. Now he is a much better manager. His team is much more respectful of him”.

### The logistics

Coaches typically meet with employees two to four times per month for a half-hour to an hour. The majority of coaching is conducted via telephone, but some coaches pride themselves on face-to-face contact. A 1998 survey by ICF found 94 percent of coaching is conducted via telephone, 45 percent via e-mail and 35 percent in person. Most coaches work with an employee for a minimum of three months, with the average relationship lasting six to nine months.

Before the first coaching session, most coaches will do some type of assessment, such as a 360-degree evaluation and an exploratory exercise that helps employees ascertain their values and goals. Then employees have structured conversations with their coaches on selected topics. Often the coach predetermines the topic; other times the employee dictates the discussion. According to a 1998 survey of clients by ICF, most clients work with their coaches on time management and career guidance.

Meetings follow a particular structure. “The first step is to be very specific in describing where the employee is now and where the employee wants to be”, explains Creswell. “The difference between these two is the gap”. Cynder Niemela, an executive and team coach at Vista Coach in La Quinta, Calif., adds that the next steps are “to ask a lot of discovery questions around the current situation, what is missing, what is working [and] what is not working. You help the person develop an action plan for moving forward and anticipating and overcoming obstacles. Then you recap at the end”.

Fees vary widely—from \$200 to \$1,000 per month— based on whether the coaching is by phone or in person and whether it is individual or for a team. Pre- and post assessments often cost extra.

#### Top reasons given for offering coaching

To sharpen leadership skills of high potential individuals	86%
To correct management behavior problems, such as poor communication skills	72%
To ensure the success of newly promoted managers	64%
To provide the required leadership skills to technically oriented employees	58%

Source: Manchester Inc

### Results of working with a coach

Clients report experiencing the following outcomes as a result of working with a coach:

Self-awareness	67%
Setting better goals	62%
More balanced life	60%
Lower stress levels	57%
Self-discovery	53%
Self-confidence	52%
Improvement in quality of life	43%
Enhanced communication skills	39%
Project completion	35%
Health or fitness improvement	33%
Better relationship with boss or co-workers	33%
Better family relationships	33%

Source: 1998, International Coach Federation

### Internal vs. external coaches

While most coaches are external contractors, internal coaches are becoming more common, and each has distinct advantages and disadvantages. For example, external coaches can provide alternative perspectives, outside of company politics, as well as confidentiality. "More senior people in the organization who are sensitive in terms of confidentiality frequently request an outside coach", says Frisch.

Warrenfeltz agrees and adds, "there are credibility and trust issues. If you have an internal coach, it is likely that the person is at a lower level than the senior VPs. As a senior VP, I'm unlikely to disclose all of my baggage to a lower-level person in my organization. An external coach provides a level of comfort".

But internal coaches are much cheaper. "[Internal coaches] have opened up other ranks of employees to benefit from coaching who may not have been considered when it was an out-of-pocket expenditure", says Frisch. "Internal coaches also have an unusually valuable perspective in being able to watch the individual interact and [to] give feedback".

Austin adds, "An internal coach is readily available. The coach knows the systems, organizational culture and how success is measured. Relationships can be long term and less subject to termination due to changing business conditions".

If you decide to hire an internal coach, Creswell recommends hiring one coach for every 30 to 40 employees.

"The concept of an internal coach is still new", Frisch adds. "Internal coaching as an acknowledged part of somebody's job was almost nonexistent a few years ago. HR people did it but didn't label it as such and weren't rewarded for it. I see an increasing role for internal coaches".

Summarizes Creswell, "internal doesn't work for everyone, external doesn't work for everyone. It's very customized, based on the company's needs". And a company need not choose one exclusively. For example, Bank One uses a combination of internal and external coaches.

### **Pitfalls**

Building the relationship between the coach and the manager is the most important aspect of coaching—and often the most difficult.

"The biggest challenge is getting the participants fully engaged in the coaching relationship", says Pollack. "The initial responses run the gamut from immediate acceptance and involvement to avoidance".

To overcome the initial reluctance, Linda Miller, president of Corporate Coaches Inc., in Kirkland, Wash., advises clients to accentuate the positive. Tell the manager, "We value your contribution to this organization and because of that we want to pair you with a coach".

Confidentiality may be the reason why some managers hesitate. "Make it perfectly clear up front what the coach will and won't reveal about the client from the coaching discussion", Pollack says. "This is particularly important when the coach is internal".

In addition, supervisors can cause problems if they are not kept in the loop. Explains Klippel, "if I am a supervisor of someone being coached and I don't understand the coaching relationship, I might think it reflects a shortcoming on my part, 'Coaching? Isn't that what I'm supposed to be doing?'".

He also warns against problems with expectations: “When people get coached, they think they are anointed and that they are a shoe-in for the next promotion”. Be careful about any implied promises.

With internal coaches, a problem can occur when determining who fits the profile. “Companies mistakenly make everyone who holds the title of manager coaches”, says Creswell. “To be successful, coaches have to have the blood type of a coach—people who are excellent listeners, good at identifying strengths in others [and] can motivate others to find answers”.

A 1999 survey by the ICF and Linkage Inc. on corporate coaching found that one of the biggest problems with coaching is that companies don’t know how to measure its effectiveness. “Ask [the coach] for quantitative and measurable results”, recommends Niemela. Many coaches use pre- and post-360 degree evaluations to measure results.

Lastly, a common pitfall is to become dependent on your coach. David Bates, director of engineering services at Home Director, has been coached and had his team coached. “It’s easy to get co-dependent on your coach, to think, ‘I need to talk about this’”. Bates says that he started to want to talk about every decision he made with his coach. Then he took on a lot more work. “I didn’t have the time to talk about all the things. I had to coach myself. Now I go to [my coach] when I have big issues I’m stuck on and need some additional perspective”.

By Kathryn Tyler

Society for Human Resource Management, [www.shrm.org](http://www.shrm.org).

## COACHING FROM THE INSIDE OUT:

### CREATING EXCEPTIONAL RESULTS

#### What is coaching?

Coaching is the fastest growing process today for making successful people more successful. A colleague of mine once said, "Coaching is about shifting from survival of the fittest to development of the fittest". It is a guided relationship process established with a team member in which both parties are accountable. The coaching process is forward looking, change oriented, and developmental. It is also a tool enabling higher team member and client satisfaction, productivity, revenue growth, and stakeholder value.

It is not therapy, counseling, or giving advice. It is also not technique oriented or rescuing behavior.

#### What are the characteristics of an effective coach?

Coaching is more about being than doing. It is more about essence than role. It comes from being authentic and congruent. The inner reality and the outer reality of the coach are not at odds with one another. Who the coach is and what the coach does are consistent.

The process of coaching begins in the character of the person and moves outward to enrich others. It goes beyond competency and skill building to character and personal development.

Effective coaches I have observed also have a psychological maturity born out of a servant leadership. The value and contribution of coaching is achieved through service not control. At the core of service is interdependence and reciprocity. The coaching process appears to work best when there are mutual benefits and the process is based on a relationship involving trust, support, and shared values.

Finally the coach has a non-anxious presence creating an environment that is safe for both parties.

#### What do effective coaches do?

The coach's main role deals with expanding the ability to see contexts, rather



than supplying content. The coaching process affirms the person, seeks to clarify choices and acts as a catalyst for action in achieving individual and organizational purposes. The coaching task involves connecting the inner person (confidence, values, purpose) and the outer person (reaching targets, achieving goals). It's important to accept that what is happening in one domain of our lives will often be reflected in others. Much of what is known as coaching today focuses on the outer person, thereby limiting the coaching process in effecting longer-term results.

### **What are some current impediments to coaching?**

For many years, managers have received positive feedback for having the answers and giving advice. For managers who have been trained to have the answers, point out weaknesses, and solve problems, coaching is often an unnatural act. Coaching is the opposite of judging and the need to control. A coaching relationship helps people work out issues and find their own answers through the skillful use of listening and probing questions.

Furthermore, effective coaches are not motivated by a need to be approved, stroked, rewarded, nor a need to perform or judge. They understand situations from a perspective that is not driven by ego and see situations AS THEY ARE, instead of viewing them through the mirror of their own emotions or mental models of how things ought to be.

### **How do i become an effective coach?**

#### 1) Create a safe context

People tend to respond to us within the context we create. It is useful when you are prepared to coach and the team member is open to coaching. The things you say and do to set the stage are important here. First, let the person know that the purpose of the coaching relationship is to support his or her overall development and effectiveness. If you are only willing to coach someone to be more effective in his or her current position, make that clear. If you are willing to explore opportunities outside of those boundaries, state that as well.

#### 2) Really listen

Hear the words and read the emotional content. Make eye contact and demonstrate receptive body language (e.g. keep your legs and arms uncrossed). One of the most powerful ways to be of value to our team

members and to be influential is to be fully with them in the moment – to pay full attention to them. It is a wonderful gift to have someone give you his or her full attention. It can also be helpful to have someone reflect back to you what he or she heard and felt while listening to you. When the feelings are noticed and reflected back, we have a greater awareness of ourselves.

By fully listening to team members without interrupting or problem solving, you set the stage that allows them to find their own answers. Your interruptions, no matter how well intentioned, take the floor away from a team member and put the focus back on you. When you are certain that the team member has completed his or her thought, then reflect back what you heard and observed.

### 3) Ask probing and open-ended questions

The goal is to explore opportunities, brainstorm, and assist the team members to challenge themselves. The key is to explore and facilitate not to tell or direct. A manager might say, "Here's what you need to do". A coach says, "Let me ask you some questions that might assist in getting an alternative view ... one that may reveal some additional options". Questions like "Would you tell me more?". "How is that so important to you?". and "What would that look like?". are often part of helping you and the team member to focus. Also use behaviorally based questions instead of hypothetical questions. ("tell me a time when you" ... rather than "what would you do if").

The key to this process of asking questions is that you must be genuinely curious and not make the team member feel as though he or she is being judged, interrogated, or manipulated. When your questions respect the team member's thought process, you support his or her own questioning of long held assumptions.

### 4) Keep the monkey off your back

"It is not about me". The issues presented by the coaches belong to him/her. Adopting the issue for you by giving advice or solving the problem does not allow for development and increases resistance to change. Consciously do not give team members the answers to problems, ask questions, explore options, and facilitate the discovery of choices and possibilities. The goal is for the team member to find the answer that works best for him or her. Remember our answers work for us.

## 5) Give and receive useful feedback

When you give feedback that is goal oriented and focuses on future possibilities – it empowers and creates intention. Your immediate specific and focused feedback enables the development of an action plan. It is also important to focus on behaviors not personalities. By doing so you create openness to feedback and reduce resistance. As coach, also be prepared to receive feedback. Generally we are more effective if we are open to feedback – asking for it creates a more trusting and receptive climate. When it is given listen to it carefully, asking for specific examples. This will enable you to develop an action plan. Finally, check to ensure that you have understood the feedback correctly, thank the person for the feedback, and follow through by acting on the feedback.

## 6) Develop an action plan and follow up

The goal is to have an accountability agreement with specific action steps to continue certain behaviors and use new ones.

You rehearse the future possibilities and plans, create agreement on the realism of the plans, and outline how to celebrate the achievement of outcomes.

Finally, follow up is intended to assist team members in staying on course with their plans.

Hudson, F. M. (1999, p.32) suggests asking four questions:

- What is working in your plan?
- What isn't working in your plan?
- What new conditions suggest changes in your plan?
- What do you want to accomplish from this brief coaching contact?

### **Suggested Reading:**

**Argyris, C.:** Knowledge for Action, San Francisco, Jossey-Bass, 1993.

**Gilley, J., and Boughton, N.:** Stop Managing, Start Coaching, New York, N.Y., McGraw-Hill, 1996.

**Hendricks, W.:** (ed). Coaching, Mentoring and Managing, New York: Career Press, 1996.

**Hudson, F.M.** The Handbook of Coaching, San Francisco, Jossey-Bass, 1999.

**Kinlaw, D.:** Coaching for Commitment. 2nd edition, San Francisco, Calif., Jossey-Bass, 1999.

**Landsberg, M.:** *The Tao of Coaching*, Santa Monica, Calif., Knowledge Exchange, 1997.  
**Whyte, D.** *The Heart Aroused*, New York: Doubleday, 1994.

By Bastiaan Heemsbergen

Dr. Heemsbergen is faculty at The Banff Centre for Management, corporate psychologist and a renowned international consultant on performance management. He has trained over 20,000 individuals in leadership and coaching.

## **COGNITIVE BEHAVIOURAL COACHING**

By Michael Neenan and Stephen Palmer

### **Introduction**

The 'coaching culture' appears to be expanding rapidly in business and industry (Becket, 2000; Daily Telegraph, 2001; Smith, 2000). Coaching can be defined as 'the art of facilitating the performance, learning and development of another' (Downey, 1999: 15). Coaching can focus on any aspect of a person's life in assisting personal growth.

A number of different approaches to coaching exist (e.g. Fournies, 2000; Whitmore, 1996). Our favoured form of coaching is derived from the principles and practice of cognitive behaviour therapy (CBT) (Beck, 1976; Ellis, 1994). Cognitive behavioural approaches emphasize that how we react to events is largely determined by our views of them, not by the events themselves. Through examining and re-evaluating some of our less helpful views we can develop and try out alternative viewpoints and behaviours that may be more effective in aiding problem-solving (some individuals may object to the word 'problem' and, instead, see events in terms of challenges, issues, fine-tuning, etc.). We call CBT when used with non-clinical groups cognitive behavioural coaching (CBC). CBC 'does not offer any quick fixes to achieve personal change or "magic away" personal difficulties; it does emphasize that sustained effort and commitment are required for a successful outcome to your life challenges' (Neenan and Dryden, in press).

CBC does not seek to give people the answers to their problems or difficulties, but through a collaborative process called guided discovery helps them to reach their own conclusions and solutions (in other words, whenever possible, we let people's brains take the strain of problem-solving). Guided discovery is

based on Socratic questioning whereby the coach asks the person a series of questions in order to bring information into her awareness: 'therefore, Socratic questions are designed to promote insight and better rational decision making. Questions should be phrased in such a way that they stimulate thought and increase awareness, rather than requiring a correct answer' (Beck et al., 1993: 103). Previously, what may have been a closed or constricted system of thinking in relation to tackling a particular difficulty is now transformed into an open or flexible system of identifying a number of problem-solving strategies.

CBC is time-limited, goal-directed and focused on the here and now (historical material, if used, is examined to provide valuable lessons to help guide current behaviour and decision-making). Though the primary aim of coaching is to help individuals develop action plans for change, it also encourages them 'to increase self-awareness of thinking, moods and emotions' (Becket, 2000). For example, if an individual is procrastinating over making a career change, it is likely that anxiety is fuelling her procrastination (e.g. 'I must be absolutely sure that I've made the right move. If my decision backfires, my life will be in ruins'). In this case, an action plan would also include tackling the person's anxious thinking.

The ultimate goal of CBC is for individuals to become their own coaches, though intermittent booster sessions can be arranged once the coaching programme has ended. (In industry, we have found that a few key personnel who have undergone coaching programmes can then deliver cascade coaching to others within the organization; teaching others is an excellent way of maintaining one's own coaching skills). The number and length of sessions depends on the person's requirements: for example, one hour weekly sessions to tackle an ongoing problem or a marathon three hour session to deal with performance anxiety regarding an imminent public speaking engagement. With regard to performance anxiety, we help people to distinguish between performance interfering thoughts (PITS) and performance enhancing thoughts (PETS) - we have a variety of rhyming acronyms for specific problem areas! Coaching can be conducted face-to-face, by telephone or e-mail (particularly if clients are in other parts of the world).

### **A model of problem-solving**

Presenting individuals with a problem-solving model to follow may seem at first glance to stifle their creativity but thinking things through in a structured and systematic way actually encourages it. Wasik (1984) has proposed a seven-

step problem-solving sequence and accompanying questions that people can ask themselves at each step:

Steps questions/actions	
1. Problem identification	What is the concern?
2. Goal selection	What do I want?
3. Generation of alternatives	What can I do?
4. Consideration of consequences	What might happen?
5. Decision making	What is my decision?
6. Implementation	Now do it!
7. Evaluation	Did it work?

This seven step model will now be demonstrated by using an example from our coaching practice.

### Step 1: Problem identification

Brian (not his real name) was presenting an important paper at a conference in a few weeks' time and was feeling anxious about it. The 'it' needed to be explored in order to make the problem clear and precise:

**Coach:** What exactly is the 'it': presenting the paper or something else?

**Brian:** It's the shaking. The audience will see my hands shaking and think I'm a nervous wreck.. I won't be able to control the shaking.

**Coach:** You state the problem as if there is nothing you can do about the shaking. How could you restate the problem in ways that suggest change is possible?

**Brian:** Presently, I find it difficult to control my shaking when speaking to audiences.

### Step 2: Goal selection

**Coach:** What would you like to achieve with regard to your shaking?

**Brian:** To control it so my hands shake less or not at all.

**Coach:** And if neither of those goals could be achieved by the time of the conference?

**Brian:** To accept the shaking without getting too worried about it.

### Step 3: Generation of alternatives

Brian was encouraged to come up with as many solutions as possible to his problem no matter how stupid or ludicrous they initially sounded; in other words, to brainstorm. The coach can suggest some solutions if the person has difficulty generating them. The solutions proposed by Brian were:

- a. 'Keep my hands in my pocket the whole time if possible';
- b. 'Not present the paper. Pretend I'm ill';
- c. 'Mention my nervousness to the audience to justify the shaking just before I give my paper. Get it out of the way';
- d. 'Take tranquillisers';
- e. 'Accept that my hands shake. So what?';
- f. 'Make a joke every time my hands shake';
- g. 'Give the paper and see what happens rather than automatically assuming the conference will turn out badly for me'.

### Step 4: Consideration of consequences

This involved Brian considering the advantages and disadvantages of each solution generated from the brainstorming session. Brian rated the plausibility of each possible solution on a 0-10 scale (0 = least plausible to 10 = most plausible).

- a. 'I would look pretty stiff and awkward if I did that. I can't avoid using my hands while presenting the paper';
- b. 'That sounds good initially but that would be running away and make it much harder to go before an audience at a later date. A non-starter' 0;
- c. 'That might release some tension but it might also suggest I'm asking for their sympathy. A double-edged sword' 3;
- d. 'I don't want the chemical way out. I might come across as somewhat dulled' 4;
- e. 'I like the sound of this one very much and can see the benefits I would reap' 9;
- f. 'This might bring too much unwanted attention to my shaking' 3;
- g. 'This is a reasonable way to approach the conference' 7.

### Step 5: Decision-making

Brian chose steps e and g though he said if these steps were unsuccessful he might choose the tranquillisers (step d) as a last resort. How, he enquired, was he supposed to learn to accept the fact that his hands shook when he usually demanded 'they must not shake'? (PIT).

**Coach:** What happens when you say that to yourself?

**Brian:** It just continually reminds me that I can't control the shaking, I get worried and then my hands shake even more.

**Coach:** So in order to gain control over your shaking, what do you need to give up?

**Brian:** Stop demanding that my hands must not shake. Just let it happen and don't get alarmed about it.

**Coach:** Exactly. What happens when you try to hide it from others?

**Brian:** I feel awkward and self-conscious. So try and be natural around others. My shaking is part of me, that sort of thing. But what happens if people smirk at me or think I'm a nervous wreck? How do I control that?

**Coach:** Well, what can you control and what can you not? **Brian:** I can't control their smirking or what they might think about me but I can control or choose how I respond to it and how I think about myself.

**Coach:** That's it in a nutshell.

**Brian:** Let's get going then.

### **Step 6: Implementation**

In the next few weeks, Brian said he no longer tried to hide or control his hands shaking and explained to others that he got nervous in front of audiences both large and small - 'My first step towards accepting the problem and myself for having it'. He said he would like to have a 'rehearsal' before the actual conference. The coach arranged with his colleagues for Brian to present a paper to them. Feedback was given regarding his performance such as not gripping the lectern too tightly and having more sips of water to avoid his voice cracking. A video of the rehearsal was made so Brian could see both his strengths and weaknesses and also re-evaluate more accurately his overall performance: 'Not as bad as I thought. It's hard to be objective about yourself when you're actually doing the talk and thinking you are coming across as a nervous wreck', he concluded.

### **Step 7: Evaluation**

Brian said that the strategies of 'giving up demands for control in order to gain control and striving for self-acceptance had worked a treat' (he never did resort to tranquillisers). While he had been nervous and his hands did shake at times, his major focus had been on presenting the paper rather than his own discomfort. On the lectern was a message encapsulating his new outlook: 'If I shake, so what?' (PET).



If the proposed solution has been successful, then the person can select another problem he wishes to tackle and follow steps 1-6 again. It is important to tackle methodically one major problem at a time rather than several problems simultaneously. As Butler and Hope (1996: 69) point out, 'Remember the 80:20 rule: 80% of difficulties are due to 20% of problems. If you tackle, one by one, the few most important problems, you will be overcoming a disproportionately large number of problems' (original authors' italics).

Once the person becomes adept at using the seven-step model, he may want to use a shorter model to quicken the problem-solving process. For example, STIR and PIE:

Select problem	Problem definition
Target a solution	Implement a solution
Implement a solution	Evaluate outcome
Review outcome	

These shorter models of problem-solving are usually used for rapid processing of a problem in order to deal with a crisis or make a quick decision. With these shorter models, deliberation is exchanged for speed, so a less satisfactory outcome may be experienced by the person.

### **Excessive emotional interference**

Sometimes during the coaching process, the person may become so emotionally upset that she 'gives up' on the model or her ability to focus on it is significantly impaired. If this emotional interference occurs, the coach can employ the ABCDE sequence of emotional management (Neenan and Dryden, 2000):

- A** = activating event - stops working on the solution chosen at step 5;
- B** = distress-producing beliefs - 'Sorting things out shouldn't be this bloody difficult! Nothing seems to be working. Why the hell bother? It's all a waste of time';
- C** = consequences: emotion – anger and despair behaviour · agitation and withdrawal;
- D** = self-disputing – 'If I don't sort things out, I'll end up with more problems, not less. Now get back on track and give up these silly ideas that change should be quick and easy. If it's taking longer and harder than expected, too damn bad!';
- E** = effective reduction in anger and despair which enables the person to return to persisting with her proposed solution at step 5.

When the person's emotional distress has ameliorated, then she can resume following the problem-solving model; it is pointless to try and follow the model when the client is emotionally upset (if there is no amelioration in her emotional state, then a referral to a clinical specialist is indicated).

### Conclusion

CBC is based on a collaborative relationship that helps individuals to focus on problem-solving in a structured and systematic way. Using a Socratic approach encourages individuals to 'pull out' from themselves problem-solving strategies rather than have them handed over by the coach. Drawing on and adding to their existing skills helps individuals to build greater self-reliance and confidence in managing change in their lives. Previously, some difficulties may have seemed formidable, even insuperable, but now they can be managed or resolved within the problem-solving frameworks described in this article.

### References

- Beck, A. T.** (1976) *Cognitive Therapy and the Emotional Disorders*, New York: New American Library.
- Beck, A. T., Wright, F. D., Newman, C. F. & Liese, B. S.** (1993) *Cognitive Therapy of Substance Abuse*, New York: Guilford.
- Becket, M.** (2000) 'Coach class, top class', *Daily Telegraph*, 19th October.
- Butler, G. & Hope, T.** (1996) *Manage Your Mind*, Oxford University Press.
- Daily Telegraph** (2001) 'A coach to change your life', 25th January.
- Downey, M.** (1999) *Effective Coaching*, London: Orion Business Books.
- Ellis, A.** (1994) *Reason and Emotion in Psychotherapy*, revised and updated, New York: Birch Lane Press.
- Fournies, F. F.** (2000) *Coaching for Improved Work Performance*, New York: McGraw-Hill.
- Neenan, M. & Dryden, W.** (2000) *Essential Rational Emotive Behaviour Therapy*, London: Whurr.
- Neenan, M. and Dryden, W.** (2002) *Life Coaching: A Cognitive Behavioural Approach*, London: Brunner-Routledge.
- Smith, J.** (2000) 'Coaching and mentoring', *Stress News*, the Journal of the International Stress Management Association (UK), 12 (2), 12-14.
- Wasik, B.** (1984) *Teaching Parents Effective Problem-Solving: A Handbook for Professionals*. Unpublished manuscript, Chapel Hill: University of North Carolina.
- Whitmore, J.** (1996) *Coaching for Performance*, London: Nicholas Brealey Publishing.

Address for correspondence:

Centre for Coaching 156 Westcombe Hill Blackheath London, SE3 7DH

<http://www.centreforcoaching.com>

[admin@centreforcoaching.com](mailto:admin@centreforcoaching.com)

Michael Neenan is Honorary Vice President of the Association for Coaching and a Director of the Association for Rational Emotive Behaviour Therapy. He is Associate Director of the Centre for Coaching, London, UK. His books include *Life Coaching: A Cognitive Behavioural Approach*.

Professor Stephen Palmer PhD is Honorary President and Fellow of the Association for Coaching and Director of the Centre for Coaching, London, UK. He is Vice President and Fellow of both the Institute of Health Promotion & Education, and the International Stress Management Association (UK). He has written and edited 25 books including his recent self-coaching book, *creating a Balance: Managing Stress*. He was featured in the Independent on Sunday Top Brass article on the 10 leading coaches.

## COACHING

What is "coaching"?

Coaching is facilitating the development of another person's knowledge and skills by providing ongoing direction and feedback. The supervisor and employee are a team and their shared goal is to optimize job performance.

Other definitions of coaching are:

- Helping employees recognize opportunities to improve their performance and capabilities;
- A process of instructing, directing, guiding, and encouraging employees to achieve results;
- Letting employees know that what they do matters.

The term "coaching" is meant to describe a relationship, characterized by a set of behaviors including:

- Acknowledging and reinforcing behavior that should be repeated;

- Giving constructive feedback to move performance to an expected standard;
- Exploring and clarifying issues and expectations;
- Discussing problems and solutions;
- Reviewing progress on performance plan;
- Identifying support needed to maximize performance.

What is the link between coaching and performance management?

Coaching redefines, clarifies and celebrates what was established through Performance Planning. When an employee meets or exceeds the standards set through Performance Planning, acknowledgment and recognition of the performance is motivating. The positive reinforcement will encourage the employee to continue performing in the same way, or make attempts to do even better.

When an employee does not perform at the level discussed in Performance Planning, a reminder of the standard might be necessary, or perhaps the employee needs additional training or resources. Maybe the employee needs an opportunity to ask questions about the desired performance. In all of these cases, the original expectations need clarification and re-negotiation.

Coaching happens throughout the performance review cycle so that the employee has multiple opportunities to change behavior that is not meeting expectations. As a result of ongoing coaching, the information documented and discussed during Performance Review does not come as a surprise to the employee.

When will coaching take place?

Coaching is oftentimes informal, happening on a daily basis through casual interaction. Coaching also happens in a more structured way through planned coaching sessions. Every employee and supervisor will meet at least once during the performance cycle for a "structured" coaching meeting. Additional coaching meetings may also be scheduled if either the supervisor or employee feels they would be helpful and appropriate. The content of the structured coaching meeting will minimally include:

- Review of the employee's performance in relation to the tasks and standards set during Performance Planning;
- Acknowledgement of successful performance;
- Discussion of performance areas needing improvement;

- Identification and development of strategies to remove real barriers to successful performance;
- Review of feedback from outside source (if this option was chosen during Performance Planning);
- Creation of action steps to sustain or improve performance.

What communication skills are necessary for supervisors to be effective coaches?

### **Listening**

Effective coaches take the time and energy to listen to their employees. People know they are being heard when the listener:

- Makes eye contact;
- Leans forward, toward the speaker;
- Removes distractions from the environment to focus solely on the speaker;
- Uses minimal encouragers, such as "Mhmmm" or "I understand".

### **Asking Open-Ended Questions**

Coaching should be based on two-way communication. This includes listening as well as speaking. To encourage the employee to share thoughts and feelings, a coach can use open-ended questions. These are questions that cannot be answered with one-word responses. They typically start with "What", "Why", and "How." In addition, starting a sentence with "Tell me about..." is an implied question and will usually get an employee to start talking. For example, you can try "How are you doing on the project you were given last month?" or "Tell me about your progress on the project you were given last month".

### **Responding with empathy**

Responding with empathy helps employees feel cared about. Empathy is understanding and being sensitive to what another person is experiencing. It is listening at an emotional level as well as a factual one. If someone says to you "I can't get this computer program to do what I want it to do. It refuses to cooperate and it's slowing me down", an empathetic response would be "You sound pretty frustrated".

### **Paraphrasing**

Paraphrasing is the skill of repeating back to someone what you understood him/her to say. Paraphrases are good ways to “check in” to make sure you and your employee are on the same track. Paraphrases often start with phrases like: “Let me see if I understand you...” or “In other words, what you are saying is...” or “What I’m hearing you say is...” A good paraphrase always invites the other person to agree or disagree.

### **Asking for help in setting direction and solving problems**

There are different ways to encourage employees to contribute to the unit and to problems within the unit. A coach can ask direct questions, like “What do you think we should do about this?”. Or a coach can lead up to questions with an I-statement, like “I’m not sure I have all the answers, let’s look at possible solutions. Where do you suggest we start?”. It might also be helpful to start a discussion with, “I’m depending on you to take part in this session and to be honest about what you think”.

### **Offering help without taking responsibility**

Offering help means staying in touch with employees, giving them the resources they need to be successful, and keeping them on track. A coach doesn’t DO the task for the employee, but he or she DOES listen to the employee and tries to minimize whatever obstacles stand in the way of good performance.

What do supervisors and their employees need to know about feedback?

### **The definition of feedback**

Feedback is a way of reinforcing desirable behavior. Feedback is also a way of helping another person consider changing his/her behavior. It is communication to a person or a group that gives them information about their effect on others. Feedback helps behavior stay “on target” with previously established standards. It can be reinforcing or it can be corrective.

### **The importance of feedback**

People are often hesitant to talk to another person about their reactions to

the other's behavior. Even though most of us appreciate receiving straightforward helpful feedback, we are reluctant to give it to others. Most of us don't offer information because we are afraid of hurting the other person, provoking anger or defensiveness, or being rejected. Because people are not comfortable with providing feedback, even positive reactions to another are not verbalized directly.

Over a period of time, a lack of feedback can have a deteriorative effect on both personal and work relationships. A person exhibits behaviors that we do not like or approve of and yet may be totally unaware of our reactions to these behaviors. We, meanwhile, accumulate a whole set of feelings about this person that affect our attitudes and behavior toward him/her.

Feedback is essential at work. It gives people additional information with which to assess their performance. It lets them know how they are effecting you, others, and the work environment. Individuals may receive information that facilitates personal and professional growth, and the organization benefits by the increase in productivity and effectiveness of its employees.

When feedback is absent in a work environment, individuals often experience confusion about whether or not they are "doing a good job," and may feel a sense of ambiguity about their work goals, job roles, and in which direction they should strive. By creating a climate of trust and openness where feedback may be freely sought and offered, more creative solutions to problems (i.e., two heads are better than one) may be achieved.

### **Third party feedback**

Employees in the Office of the University Registrar are encouraged to solicit feedback from someone in addition to their supervisor. This is not required; it is optional. The purpose of soliciting third party feedback is to learn what the employee is doing that satisfies the needs of customers and ways the employee can improve in meeting the needs of his/her customers. This feedback is for developmental purposes only, i.e., it cannot hurt the employee's performance review. It is intended to help him/her improve his/her performance.

If an employee has decided to solicit third party feedback, it is his or her responsibility to send the third party a Peer/External Feedback Form. This form can be found on pages 41-42 of this notebook. The employee should attach a self-addressed envelope to the Feedback Form so that once it is completed, it can

be returned directly to the employee. The form should be sent out approximately four weeks prior to the date the employee and supervisor plan to meet for a coaching session. This will hopefully give sufficient time for the form to be returned to the employee.

The employee is encouraged to share the completed Feedback Form with his/her supervisor during a coaching session. The employee and supervisor can use this feedback as a starting point for discussion regarding areas where the employee is a solid contributor: meets requirements as well as areas where the employee might need improvement.

### **Giving positive feedback**

Acknowledging and praising performance that is “on the mark” might be the most powerful thing a supervisor/manager can do. Positive feedback is important because:

- People need to know what they are doing right;
- People will repeat behavior that is recognized;
- People enjoy hearing sincere, positive expressions about how you feel about them;
- Compliments deepen and strengthen the relationship between people;
- When people are complimented, they are less likely to feel “taken for granted” or unappreciated;
- Negative feedback is more favorably received, and is less likely to be threatening.

When giving positive feedback to an employee, remember these guidelines:

**Be specific.** Describe what you observed, and include details such as when and where the behavior took place, who was involved and what happened. Try addressing the employee by name when you compliment him or her; most people like hearing it.

Rather than saying:  Good job.	It would be more effective to say:  Susan, I really appreciate your willingness to help out on Tuesday when Jane was sick. I know you covered her phones all afternoon and that allowed us to maintain the level of service we like to give to students.
--------------------------------------	--



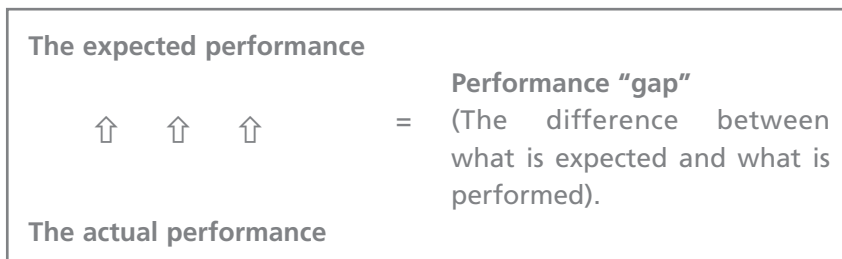
Thanks a lot for your help.	Friday was a crazy day when e-mail went down. Your suggestion to hand-deliver the meeting agenda was wonderful, and then you went so far as to make the deliveries yourself. Your initiative saved me!
-----------------------------	--

**Describe the impact.** Let the employee know what happened because of their good performance... describe how it affected others, saved money, kept a crisis from happening.

**Be timely.** When you see it, say it! For positive feedback to be most effective, it needs to be given as soon after the behavior as possible, and it needs to be genuine.

### Giving constructive feedback to improve performance

A performance gap exists when an employee is not performing at the desired level. There is a discrepancy between what is actually getting done and what should be getting done, or how something is currently getting done, versus how it should be getting done.



The first step to closing the performance gap is to make the employee aware of it. This happens when a supervisor gives constructive feedback.

If the supervisor does not give feedback when there is a performance gap, more than likely:

- The employee's job performance will continue to decline;
- The employee will not understand that a behavior change is needed;

- Standards established during performance planning are meaningless;
- Morale of the staff team will decrease;
- Customer service will deteriorate;
- Undercurrents will develop.

**One format for giving negative feedback is to:**

1. Describe the behavior you observed;
2. Describe the effects that behavior has on you or on the workplace;
3. Say how you feel (optional);
4. PAUSE - Allow the feedback receiver to respond. Listen;
5. Describe the desired behavior.

An example of giving negative feedback using this format is: "I noticed you were not available when the counter opened at 9:30. As you know, it's really hard to open up, get the computers up, and serve customers when you're all by yourself. It concerns me when any of you have to be alone". allow for two-way communication. "Please be at the counter at 9:30 in the future".

**Criteria for effective feedback**

1. Build a relationship first.

Feedback is most effective when it occurs in the context of a supportive and caring relationship. You probably have noticed in your own life that you can accept the most difficult and painful feedback from people who you know have your best interests at heart.

2. It takes into account the needs of both the receiver and giver.

Feedback can be destructive when it serves only our own needs and fails to consider the needs of the person on the receiving end. Be sure that your intention is to be helpful. Ask yourself what he or she will get out of the information. Are you "dumping" or genuinely attempting to improve the performance or the relationship?

3. It is descriptive rather than evaluative.

By describing one's own reaction, the sender leaves the receiver free to use or not use the feedback. By avoiding evaluative language, the sender reduces the receiver's tendency to respond defensively. Use "I" statements, to accept

responsibility for your own perceptions and feelings. For example, "I saw you roll your eyes and shift your posture when I made the statement about salary adjustments", will be more readily heard than saying "Why are you upset over the salary adjustments?".

4. It is specific rather than general.

To be told that one is "dominating" will probably not be as useful as to be told that "just now when we were discussing the issue you did not listen to what others said and I felt forced to accept your arguments or face attack from you". When giving negative feedback, citing dates and times that the behaviors occurred is helpful and will demonstrate that you are serious.

5. It is directed toward behavior and not toward personality characteristics.

Behaviors are what you can see or what you hear spoken. Examples of behaviors are: shouting, pounding your fist on the counter, pointing your finger. It is more helpful (because it is more specific) to give feedback about these behaviors, rather than saying "You were so aggressive".

6. It is solicited, rather than imposed.

It is important to attempt to create a work climate in which feedback is seen as valuable and helpful, and where people feel free to ask for and offer information to one another. It is helpful to ask whether the feedback is wanted and whether the receiver feels the timing is appropriate (e.g., "Would you like me to share with you my perceptions of how you were received by the group?" or "I'd like to share with you how I felt about your comments on... Is this a good time to do that?").

7. It is well timed.

In general, feedback is most effective at the earliest opportunity after the given behavior (depending, of course, on the person's readiness to hear it, support available from others, etc.) has occurred.

8. It is checked to insure clear communication.

One way of doing this is to have the receiver try to rephrase the feedback that is received to see if it corresponds to what the sender had in mind. Encourage

the recipient to check the feedback with other people.

**What guidelines should employees and supervisors keep in mind about receiving feedback?**

1. Keep in touch with yourself. Don't internalize another's "shoulds";
2. Listen with your head, not your guts;
3. Breathe deeply and maintain internal support;
4. Test your hearing - "check" your understanding with the speaker;
5. Consider the information, chew it up...reflect and analyze what was shared;
6. Check it out with others to verify its accuracy;
7. Test out feedback you consider of value...don't just leap to change your life;
8. Experiment with new behavior and see if it has a different effect;
9. Based on your experimentation, assimilate or reject the feedback;
10. Remember that feedback you receive is information, disclosure from another about how he/she experiences you...information from another person's subjective perspective.

What happens during a structured coaching session?

A minimum of one structured coaching session should take place between supervisors and employees, during the performance review cycle. These meetings should be uninterrupted time to:

- Acknowledge and reinforce behavior the supervisor wants to see repeated;
- Give constructive feedback to move performance to an expected standard;
- Explore and clarify issues and expectations;
- Discuss problems and solutions;
- Review progress toward performance plan;
- Receive positive and negative feedback.

Using the Performance Planning and Performance Review document as a reference point for the discussion is a useful approach. This will help the supervisor and employee remember what was established at the beginning of the performance review cycle and will also keep them focused on what the employee will be evaluated on at the end of the performance review cycle.

### **Employee preparation**

As an employee prepares to meet with his/her supervisor for a coaching session, some questions to consider are:

- In what area(s) do I believe I am consistently exceeding requirements? How do I want to share this with my supervisor? Are there examples of my successes that I want to share?
- In what area(s) do I believe I am a solid contributor: meets requirements? Is there anything I need in order to do better in these areas, e.g. training, equipment, resources, etc?
- In what area(s) do I believe my performance does not meet requirements? Why am I not a solid contributor: meets requirements? What do I need to improve my performance?
- How can I share with my supervisor what I am working on? And project updates?
- What problems exist that I need help solving?
- What suggestions would I like to make regarding office procedures and practices?
- What training do I need? What training do I want for my professional development?
- What feedback do I want to give my supervisor about his/her coaching?
- Are there concerns that I have that I should bring to the attention of my supervisor?

### **Supervisor preparation**

A supervisor who is preparing for a coaching session with an employee, should reflect upon the following:

- In what area(s) is this employee consistently exceeding requirements? What documentation and examples do I have to support this? How have I complimented him/her?
- In what area(s) is this employee a solid contributor: meets requirements? What feedback do I want to give about these areas of performance? Are there ways to improve?
- In what area(s) is this employee not meet requirements? What documentation and examples do I have to support this? What is the expected performance? How will I give feedback regarding this performance?
- In the area(s) where this employee does not meet requirements, what can he/she do to be a solid contributor: meets requirements? What can I do to

help the employee improve his/her performance?

- Do I know what this employee is working on? And the project status?
- Have I provided the necessary training for this employee? Are there training opportunities I can suggest to him/her?
- Have I asked this employee if there is anything I can do to help him/her?
- Have I asked this employee for feedback about how I am doing as his/her coach?

How should the coaching session be documented?

The coaching session should be documented on a Coaching Session Record (see page 40). The purpose of this documentation is to remember what was discussed.

Both the employee and the supervisor should have a copy of the Coaching Session Record. This documentation should be kept in the employee's supervision file. (The supervisor maintains the supervision file. It should not be confused with the employee's personnel file which is maintained in the department's Human Resources area).

What is a supervision file?

Supervisors should maintain supervision files on each employee. Inside a supervision file, the supervisor can place:

- The employee's Performance Planning and Performance Review document (while it is in progress);
- Notes the supervisor has made regarding the employee's performance;
- Notes the supervisor has received from others about the employee's performance;
- Coaching Session Records;
- Other documentation pertaining to the employee's job and job performance.

NOTE: Supervision files are subject to the Open Records Act. The employee has the right to request to see everything in a supervision file.

### Coaching record

Supervisor: \_\_\_\_\_

Staff member: \_\_\_\_\_

Date	Topics discussed	Supervisor initials	Staff initials

This form can also be accessed electronically at: G:\data\OUR\CoachRec.dot.  
Office of the University Registrar  
Peer/External Feedback

Employee name: _____	Job title: _____
Name of person providing feedback: _____	Unit: _____
Job title: _____	Date: _____

You have been selected by the employee named above and his/her supervisor to provide feedback regarding the employee's performance. This feedback will be used to help the employee plan for successful performance. The feedback will not be used in conjunction with compensation decisions.

On the reverse of this page are the competencies for all staff in the Office of the University Registrar. In the Accomplishments/Strengths section below, please summarize job-related strengths, and in what ways the employee exhibits positive performance as related to these competencies. In the Developmental Needs section, please identify the developmental needs including skills and/or knowledge that would help the employee to improve his/her performance.

Please return this form to the rated employee, using the envelope provided, within six working days of the above noted date. Thank you. (You may attach additional paper if you need more space).

- Accomplishments/strengths:

- Developmental needs:

- Additional comments:

Signature of person providing feedback: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_  
Please return to \_\_\_\_\_ at \_\_\_\_\_ in the envelope provided.  
Thank you.

Our competencies for all employees

- **Quality service** delivers friendly, courteous service to internal and external customers.
- **Respect and community** demonstrates respect for a positive, diverse work environment and university community.
- **Learning and development** constructively uses feedback and seeks opportunities to learn and develop.
- **Focus on results** organizes work to achieve results and accomplishes a fair workload.
- **Job knowledge** exhibits necessary job knowledge and skills.

#### **ADDITIONAL COMPETENCIES FOR OUR SUPERVISORS AND MANAGERS ONLY**

- **Performance management** sets and communicates expectations, regularly gives positive and negative feedback, conducts effective and timely performance reviews.
- **Leadership** provides direction and defines priorities, builds commitment to mission and priorities of unit and university.



## CONJUNTO DE EXERCÍCIOS / ACTIVIDADES

### EXERCÍCIO 1

- 1 Depois de analisada a função e verificada a importância do *coach* em todo o processo de *coaching*, enumere as 20 características mais relevantes para a eficácia de um *coach*.
- 2 Tendo em conta as 20 características identificadas, assinale com uma cruz (X) aquelas que tem a certeza que possui, e com um círculo (O) aquelas características em relação às quais, na sua opinião, apresenta algumas carências ou até ausência.
- 3 De acordo com as características seleccionadas com um círculo (O), escolha as 5 mais importantes e que lhe pareça essencial desenvolver.
  - 3.1 Depois de seleccionadas as cinco características, enumere as acções a desenvolver para superar cada uma delas.
  - 3.2 Das acções referidas na questão anterior existe alguma que necessite do apoio de um *coach*? Indique qual?
  - 3.3 Que acções a sua empresa poderia implementar para o apoiar nesse processo de desenvolvimento?

Fonte: Adaptado de Rego, A., Cunha, M., Oliveira, C., Marcelino, A. (2004), *Coaching para executivos*, Lisboa, Escolar Editora.

### EXERCÍCIO 2

- 1 Tendo em conta a cultura da sua empresa (valores, premissas, estratégias, relacionamentos):
  - a) Escreva três palavras que melhor a descrevam;
  - b) Escreva o nome de três animais que melhor a descrevam;
  - c) Escreva o nome de três objectos que melhor a descrevam.
- 2 De acordo com as suas respostas, debata com os seus colegas as razões das escolhas efectuadas e procure definir, com mais exactidão, a cultura da sua empresa.

Fonte: Adaptado de Rego, A., Cunha, M., Oliveira, C., Marcelino, A. (2004), *Coaching para executivos*, Lisboa, Escolar Editora.

**EXERCÍCIO 3**

1 Considere as suas características em termos profissionais e enumere os seus cinco pontos fortes.

1.2 As forças, por vezes, podem transformar-se em fraquezas e isso pode resultar em algumas surpresas desagradáveis, não só para o colaborador mas também para a organização. Na sua opinião, das forças acima identificadas existe alguma que se possa transformar em fraqueza? Refira algumas dessas potenciais surpresas resultantes de eventuais alterações (cinco no mínimo).

2 Depois de identificados os pontos fortes, enumere cinco pontos fracos que, na sua opinião, interferem com o seu desempenho profissional.

2.1 De acordo com os pontos fracos identificados, que medidas poderia adoptar para os ultrapassar?

3 Depois de analisar o conjunto dos resultados obtidos, que competências necessita de adquirir ou melhorar para desempenhar as suas funções de uma forma competente e eficaz?

3.1 No caso de executar as funções pretendidas, ou as que presumivelmente será convidado a exercer, que competências necessita de adquirir ou melhorar para desempenhar essas funções de uma forma competente e eficaz?

4. Na tabela a seguir representada, identifique aquelas competências que poderão ser desenvolvidas com o apoio de um *coach* e aquelas que poderão ser desenvolvidas sem o apoio do *coach*.

Com apoio do coach	Sem apoio do coach

5 Depois de preenchido o quadro, justifique a razão das escolhas efectuadas.

Fonte: Adaptado de Rego, A., Cunha, M., Oliveira, C., Marcelino, A. (2004), *Coaching para executivos*, Lisboa, Escolar Editora.

## CONJUNTO DE INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO

### I – TRABALHO DE AVALIAÇÃO

Atendendo aos conhecimentos apreendidos ao longo de todo o manual:

1. Tenha em conta um dos seus colaboradores e, de acordo com o modelo de *coaching* apresentado neste manual, avalie a sua eficiência, aplicando todo o processo ao indivíduo seleccionado.
2. Depois de cumprido o processo, enumere as áreas onde o elemento seleccionado necessita de mais apoio.

#### Instruções:

O trabalho desenvolvido deve estar dividido da seguinte forma:

- 1 Na primeira parte deve constar um breve enquadramento teórico, relativamente ao *coaching*, os seus intervenientes, as acções e o modelo.
- 2 Na segunda parte deve ser referida a metodologia de aplicação.
- 3 Na terceira parte devem ser apresentados os resultados de todo o processo.
- 4 Devem constar nos anexos todos os documentos utilizados no processo, como é o caso dos questionários.

### II – EXERCÍCIO DE AVALIAÇÃO

1. Defina, por palavras suas, aquilo que entende por *coaching*, focando, entre vários aspectos, a sua importância, os seus intervenientes e os seus benefícios.

2. Comente a seguinte afirmação:

“O *coach*, no âmbito de um relacionamento de parceria e de influência mútua, apoia o *coachee* na definição e concretização de objectivos profissionais e pessoais, utilizando as actividades do indivíduo como situações de reflexão e aprendizagem, com vista a melhorar a sua eficiência, desempenho, desenvolvimento, autoconfiança e realização pessoal, bem como o seu valor para a organização e a sua empregabilidade”.

3. Identifique as fases do modelo de gestão de competências e aptidões e faça

uma breve abordagem a cada uma delas.

4. Identifique os estilos de aprendizagem existentes e distinga as várias características de um deles à sua escolha.
5. Explique qual a importância do *feedback* num contexto organizacional.





2

Planeamento Estratégico para PME's

**Coaching**

Estratégias de Serviço ao Cliente

Gestão da Informação

Gestão da Inovação

Análise e Tratamento de Dados

Modelos Quantitativos de Suporte à Decisão

Gestão Financeira

Contabilidade e Fiscalidade para Empreendedores

Marketing Estratégico para PME's

Gestão de Pessoas e Equipas

Comércio Electrónico

Ministério da Segurança Social e do Trabalho  
Projecto co-financiado pelo  
Fundo Social Europeu e pelo Estado Português



# COACHING

Formação Prática

DESENVOLVIMENTO TEMÁTICO

---

EXERCÍCIOS FORMATIVOS

---

TEXTOS DE APROFUNDAMENTO

2

MANUAL DO FORMADOR





# COACHING

DESENVOLVIMENTO TEMÁTICO

---

EXERCÍCIOS FORMATIVOS

---

TEXTOS DE APROFUNDAMENTO

Formação Prática



**MANUAL DO FORMADOR**



Ficha Técnica

**Título** | *Coaching*

**Autor** | Future Trends

**Coordenação Técnica** | Sandro Silva

**Coordenação Pedagógica** | António Jorge Costa

**Direcção Editorial** | Future Trends

**Concepção Gráfica e Revisão** | Central de Informação

**Composição e Acabamentos** | Central de Informação

**Capa e Contracapa** | Central de Informação

**Data de Edição** | Abril de 2005

## IDENTIFICAÇÃO

### Área profissional

O curso de *coaching* destina-se a gestores, activos com experiência profissional, que tenham necessidade de melhorar as suas competências.

### Curso/Saída profissional

O *coaching* serve essencialmente para familiarizar os gestores com as práticas e princípios de uma Gestão de Competências e Aptidões de sucesso, dando aos participantes a oportunidade de as praticar e desenvolver.

### Nível de formação/qualificação

Para a frequência deste curso, os formandos deverão possuir formação de nível IV ou nível V e conhecimentos de inglês.

### Componente de formação

As duas componentes de formação, uma teórica e outra com um carácter prático, visam a adequação dos conceitos às realidades dos formandos.

### Unidade(s) de formação

A formação de *coaching* encontra-se dividida em dois módulos, que a seguir se nomeiam:

I – O que é o *coaching*?

II – Modelo de *coaching*

### Conteúdos temáticos

#### Módulo I - "O que é o *coaching*"

##### O que é o *coaching*?

- Níveis de aprendizagem e mudança
- Fases de aprendizagem
- As competências críticas do processo de *coaching*

##### O *coach*

- As principais responsabilidades de um *coach*
- A escolha de um *coach*
- A interacção com o *coachee*

### Os benefícios do *coaching*

#### Utilizar o *coaching* de uma forma estratégica e rentável

- Rentabilizar o *coaching*

### Módulo II – “Modelo de *coaching*”

Neste segundo módulo é apresentado o modelo de gestão de competências e aptidões que engloba um conjunto de técnicas fundamentais para a aplicação do *coaching* no contexto organizacional, sendo os seguintes os temas abordados:

#### Modelo de *coaching*

- Identificação e análise das necessidades;
- Estabelecimento de padrões de desempenho;
- Planeamento;
- Motivação;
- Implementação
  - *Empowering* - As sete características de um *coach* eficiente
  - *Empowered* - As sete características de um *coachee* eficiente;
- Revisão
  - O *feedback*
  - Características de um *feedback* eficaz
  - Registos de aprendizagem.

#### Duração da unidade de formação

A duração total do curso é de 30 horas que se distribuem pelos módulos da seguinte forma:

I – O que é o *coaching* – 7,30 horas

II – Modelo de *coaching* – 19 horas

O tempo restante, 3,30 horas, será utilizado na aplicação e resolução dos exercícios que se destinam à avaliação dos formandos.



## ÍNDICE

Introdução	9
I. Objectivos globais	10
II. Perfil do formador	10
III. Plano geral de desenvolvimento dos temas	10
IV. Desenvolvimento temático	12
4.1. Desenvolvimento temático do curso	12
4.2. Desenvolvimento temático por módulo	12
4.2.1. O que é o <i>coaching</i>	12
4.2.2. Modelo de <i>coaching</i>	13
V. Actividades/exercícios formativos	14
VI. Instrumentos de avaliação	16
VII. Resoluções/soluções das actividades / exercícios e instrumentos de avaliação	18
VIII. Bibliografia aconselhada	20
IX. Auxiliares didácticos complementares	20
X. Lista de contactos úteis	20
XI. Textos para aprofundamento do tema e conteúdos temáticos	22
XII. Transparências	55





## INTRODUÇÃO

O *coaching* enquadra-se não só a um nível profissional, com vista a acções e objectivos específicos, como a um nível individual, com vista ao desenvolvimento pessoal. Desta forma, a participação neste curso de *coaching* vai permitir aos seus participantes definirem, identificarem e gerarem competências e aptidões consideradas essenciais para o sucesso pessoal ou profissional.

### Pré-requisitos – Destinatários

São destinatários desta acção de formação profissionais activos qualificados, que tenham completado a licenciatura nas áreas da gestão e do marketing e que tenham interesse ou necessidade de entender o funcionamento de uma equipa.

Para a participação deste curso é essencial o domínio do idioma inglês.

## I. OBJECTIVOS GLOBAIS

Os objectivos globais para o curso de gestão de pessoas e equipas são:

- Perceber o significado actual do *coaching*;
- Compreender o processo de *coaching*;
- Reconhecer as características e barreiras de uma aprendizagem eficaz;
- Identificar as competências críticas de um processo de *coaching*;
- Identificar as competências críticas de um *coach* de qualidade;
- Listar as responsabilidades de um bom *coach*;
- Distinguir os benefícios do *coaching*;
- Compreender o funcionamento de um modelo de *coaching* aplicado à realidade organizacional;
- Identificar as competências-chave num modelo de gestão de competências e aptidões eficaz;
- Verificar a eficácia do *coaching* relativamente à melhoria de desempenho;
- Explorar as medidas utilizadas no aumento da motivação dos colaboradores da organização.

## II. PERFIL DO FORMADOR

O formador necessita de ter conhecimento em gestão e em recursos humanos, sendo por isso preferencial que possua formação superior nas áreas de Gestão e de Gestão de Recursos Humanos, sendo um bom complemento a frequência de ensino pós-graduado, nomeadamente um *Master in Business Administration*.

Dá-se ainda preferência a formadores com experiência considerada relevante para o tema em questão.

## III. PLANO GERAL DE DESENVOLVIMENTO DOS TEMAS

Esta formação terá a duração de 30 horas, encontrando-se dividida em 3 partes, tal como representado na Tabela 3.1. Assim, o curso de Gestão de Pessoas e Equipas é constituído pelos seguintes módulos:

- I – “O que é o *coaching*?”
- II – “Modelo de *coaching*”

A. COMPONENTE DE FORMAÇÃO DESIGNAÇÃO DOS MÓDULOS:	HORAS		
	T	P	TOTAL
<b>I. O QUE É O COACHING:</b> a. Níveis de aprendizagem e mudança b. Fases de aprendizagem; c. As competências críticas de um processo de <i>coaching</i> ; d. As principais responsabilidades de um <i>coach</i> ; e. A escolha de um <i>coach</i> ; f. A interacção com o <i>coachee</i> ; g. Os benefícios do <i>coaching</i> ; h. Utilizar o <i>coaching</i> de uma forma estratégica e rentável.	6	1,3	7,3
<b>II. MODELO DE COACHING:</b> a. Identificar e analisar as necessidades; b. Estabelecer padrões de desempenho; c. Planeamento; d. Motivação; e. Implementação: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Empowering</i> – As sete características de um <i>coach</i> eficiente</li> <li>• <i>Empowered</i> – As sete características de um <i>coachee</i> eficiente</li> <li>• Revisão</li> <li>• O <i>feedback</i></li> <li>• Características de um <i>feedback</i> eficaz</li> <li>• Registos de aprendizagem.</li> </ul>	17,3	1,3	19
<b>III. EXERCÍCIOS DE AVALIAÇÃO</b>	0	3,3	3,3
<b>TOTAL</b>	23,3	6,3	30

## IV. DESENVOLVIMENTO TEMÁTICO

### 4.1. DESENVOLVIMENTO TEMÁTICO DO CURSO

Na Tabela 4.1 apresenta-se o desenvolvimento temático do curso.

**TABELA 4.1**

Curso: <i>Coaching</i>		Horas: 30			
Módulos	Metodologia	Meios pedagógicos	Tempo	Sessões	Avaliação
1. O que é o <i>coaching</i>	Na componente teórica e prática haverá uma utilização conjugada de métodos activos e demonstrativos, recorrendo a apresentações multimédia e apontamentos fornecidos.	Bibliografia de apoio;  Projectão de de diapositivos.	7,3 h	1ª	*Formativa • Exercícios • Estudo de Caso
2. Modelo de <i>coaching</i>			19 h	2ª,3ª,4ª	*Formativa • Exercícios • Actividades
Exercícios de Avaliação			3,3 h	4ª	*Sumativa • Exercício Final • Trabalho

### 4.2. DESENVOLVIMENTO TEMÁTICO POR MÓDULO

#### 4.2.1. O que é o *coaching*

O desenvolvimento temático do módulo “O que é o *coaching*” consta da Tabela 4.2.

**TABELA 4.2**

Curso: <i>Coaching</i>					
Módulo: <b>O que é o <i>coaching</i></b> Data de início / conclusão: 1ª Sessão à 1ª Sessão					
Local:		Nome do formador:		Assinatura:	
Objectivos específicos	Conteúdos programáticos	Estratégias ou métodos	Recursos	Tempo	Avaliação
Os formandos deverão ser capazes de compreender o significado e o processo de <i>coaching</i> .	1. Percepção do significado actual de <i>coaching</i> e do processo de <i>coaching</i> ; 2. Identificação das características e das	• Expositivo; • Interrogativo; • Activo.	• <i>Slide Show</i> ; • Computador; • Quadro; • Fotocópias.	7,3 h	* Formativa No final do módulo deverão ser realizados os exercícios

Objectivos específicos	Conteúdos programáticos	Estratégias ou métodos	Recursos	Tempo	Avaliação
	barreiras de um processo de aprendizagem eficaz; 3. Identificação das competências críticas de um processo de <i>coaching</i> ; 4. Identificação das competências críticas de um <i>coach</i> de qualidade; 5. Listar as responsabilidades de um bom <i>coach</i> ; 6. Distinguir os benefícios do <i>coaching</i>				e estudos de caso constantes no manual do formando e no manual do formador.

#### 4.2.2. Modelo de *coaching*

O desenvolvimento temático do segundo módulo, " Modelo de *coaching*", consta da Tabela 4.3.

**TABELA 4.3**

Curso: <b>Coaching</b>					
Módulo: <b>Modelo de coaching</b>			Data de início/conclusão: <b>1ª Sessão à 1ª Sessão</b>		
Local:		Nome do formador:		Assinatura:	
Objectivos específicos	Conteúdos programáticos	Estratégias ou métodos	Recursos	Tempo	Avaliação
Os formandos deverão ser capazes de aplicar o modelo de <i>coaching</i> no contexto organizacional.	1. Compreensão do funcionamento de um modelo de <i>coaching</i> aplicado à realidade organizacional; 2. Identificação das competências-chave, num modelo de gestão de competências e aptidões; 3. Verificação da eficácia do <i>coaching</i> relativamente à melhoria de desempenho;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositivo;</li> <li>• Interrogativo;</li> <li>• Activo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Slide Show</i>;</li> <li>• Computador;</li> <li>• Quadro;</li> <li>• Fotocópias.</li> </ul>	19 h	* Formativa No final do módulo deverão ser realizados os exercícios e actividades constantes no manual do formando e no manual do formador.

Objectivos específicos	Conteúdos programáticos	Estratégias ou métodos	Recursos	Tempo	Avaliação
	4. Exploração das medidas utilizadas no aumento da motivação dos colaboradores da organização.				

## V. ACTIVIDADES / EXERCÍCIOS FORMATIVOS

### EXERCÍCIO 1

1. Depois de analisada a função e verificada a importância do *coach* em todo o processo de *coaching*, enumere as 20 características mais relevantes para a eficácia de um *coach*.
2. Tendo em conta as 20 características identificadas, assinale com uma cruz (X) aquelas que tem a certeza que possui, e com um círculo (O) aquelas características em relação às quais, na sua opinião, apresenta algumas carências ou até ausência.
3. Das características seleccionadas com um círculo (O), escolha as cinco mais importantes e que lhe pareça essencial desenvolver.
  - 3.1 Depois de seleccionadas as cinco características, enumere as acções a desenvolver para superar cada uma delas.
  - 3.2 Das acções referidas na questão anterior existem algumas que necessitem do apoio de um *coach*? Quais?
  - 3.3 Quais as acções que a sua empresa poderia implementar para o apoiar nesse processo de desenvolvimento?

### EXERCÍCIO 2

1. Tendo em conta a cultura da sua empresa (valores, premissas, estratégias, relacionamentos):
  - a) Escreva 3 palavras que melhor a descrevam;
  - b) Escreva o nome de 3 animais que melhor a descrevam;
  - c) Escreva o nome de 3 objectos que melhor a descrevam.

- 1.2 De acordo com as suas respostas, debata com os seus colegas as razões das escolhas efectuadas e procure definir com mais exactidão a cultura da sua empresa.

### EXERCÍCIO 3

1. Considere as suas características em termos profissionais e enumere os seus cinco pontos mais fortes.
  - 1.2 As forças, por vezes, podem transformar-se em fraquezas, resultando dessa situação algumas surpresas desagradáveis, não só para o colaborador como para a organização. Na sua opinião, das forças acima identificadas, existe alguma que se possa transformar em fraqueza? De seguida refira algumas dessas potenciais surpresas resultantes de eventuais alterações (cinco no mínimo).
2. Depois de identificados os pontos fortes, enumere cinco pontos fracos que na sua opinião interferem com o seu desempenho profissional.
  - 2.1 De acordo com os pontos fracos identificados, que medidas poderia adoptar para os ultrapassar?
3. Depois de analisar o conjunto dos resultados obtidos, que competências necessita de adquirir ou melhorar para desempenhar as suas funções de uma forma competente e eficaz?
  - 3.1 No caso de executar as funções pretendidas ou as que presumivelmente será convidado a exercer, que competências necessita de adquirir ou melhorar para desempenhar essas funções de uma forma competente e eficaz?
4. Na tabela a seguir representada, identifique aquelas competências que poderão ser desenvolvidas com o apoio de um *coach* e aquelas que poderão ser desenvolvidas sem o apoio do *coach*.

Com apoio do <i>coach</i>	Sem apoio do <i>coach</i>

5. Depois de preenchido o quadro, justifique a razão das escolhas efectuadas.

## VI. INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO

### I- Trabalho de avaliação

Atendendo aos conhecimentos apreendidos ao longo de todo o manual,

1. Tenha em conta um dos seus colaboradores e, de acordo com o modelo de *coaching* apresentado neste manual, avalie a sua eficiência, aplicando todo o processo ao indivíduo seleccionado;
2. Depois de cumprido o processo, enumere as áreas onde o elemento seleccionado necessita de mais apoio.

#### Instruções:

O trabalho desenvolvido deve estar dividido da seguinte forma:

1. Na primeira parte deve constar um breve enquadramento teórico, relativamente ao *coaching*, aos seus intervenientes, às acções e modelo.
2. Na segunda parte deve ser referida a metodologia de aplicação.
3. Na terceira parte devem ser apresentados os resultados de todo o processo.
4. Devem constar nos anexos todos os documentos utilizados no processo, como é o caso dos questionários.

### II- Teste de avaliação

1. Distinga por palavras suas aquilo que entende por *coaching*, focando, entre vários aspectos, a sua importância, os seus intervenientes, os seus benefícios.
2. Comente a seguinte afirmação

“O *coach*, no âmbito de um relacionamento de parceria e de influência mútua, apoia o *coachee* na definição e concretização de objectivos profis-



sionais e pessoais, utilizando as actividades do indivíduo como situações de reflexão e aprendizagem, com vista a melhorar a sua eficiência, desempenho, desenvolvimento, autoconfiança e realização pessoal, bem como o seu valor para a organização e a sua empregabilidade”.

3. Identifique as fases do modelo de gestão de competências e aptidões, e faça uma breve abordagem a cada uma delas.
4. Identifique os estilos de aprendizagem existentes e distinga as várias características de um deles à sua escolha.
5. Qual a importância do *feedback* num contexto organizacional?

## VII. RESOLUÇÕES / SOLUÇÕES DAS ACTIVIDADES / EXERCÍCIOS E INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO

### ACTIVIDADES E EXERCÍCIOS FORMATIVOS

Não existem respostas correctas para as questões referidas nas actividades e exercícios formativos, o que se pretende é que os formandos pensem por alguns momentos na realidade e adequação dos conceitos e os apliquem de acordo com a sua realidade.

Como não existem respostas certas ou erradas à questão apresentada neste exercício, os critérios de avaliação a considerar deverão ser os seguintes:

Critérios de Avaliação	Classificação
Qualidade e clareza das ideias apresentadas	1 2 3 4 5
Qualidade da análise (descritiva e comparativa)	1 2 3 4 5
Conhecimento demonstrado na aplicação dos conceitos apresentados e debatidos nas sessões	1 2 3 4 5
Interpretação dos resultados e exequibilidade das recomendações	1 2 3 4 5
Relação das conclusões com o problema investigado	1 2 3 4 5

1 Não satisfaz 2 Satisfaz pouco 3 Satisfaz 4 Bom 5 Muito bom

Para que os formandos concluam a formação com aproveitamento, a média não deverá ser inferior a 3 valores.

### II- TESTE DE AVALIAÇÃO

1. Refira por palavras suas aquilo que entende por *coaching*, focando, entre vários aspectos, a sua importância, os seus intervenientes, os seus benefícios.

Solução: Ver módulo I do manual do formando.

2. Comente a seguinte afirmação

“O *coach*, no âmbito de um relacionamento de parceria e de influência mútua, apoia o *coachee* na definição e concretização de objectivos profis-

sionais e pessoais, utilizando as actividades do indivíduo como situações de reflexão e aprendizagem, com vista a melhorar a sua eficiência, desempenho, desenvolvimento, autoconfiança e realização pessoal, bem como o seu valor para a organização e a sua empregabilidade”.

Solução: Ver ponto 1.2 do manual do formando.

3. Identifique as fases do modelo de gestão de competências e aptidões, e faça uma breve abordagem a cada uma delas.

Solução: Ver módulo 2 do manual do formando.

4. Identifique os estilos de aprendizagem existentes e distinga as várias características de um deles à sua escolha.

Solução: Ver ponto 2.1.3 – Planeamento do manual do formando.

5. Qual a importância do *feedback* num contexto organizacional?

Solução: Ver ponto 2.1.6 do manual do formando.

## VIII. BIBLIOGRAFIA ACONSELHADA

- Fournies, F. F.** (2000), *Coaching for Improved Work Performance*, New York, McGraw-Hill
- Gilley, J., and Boughton, N.** (1996), *Stop Managing, Start Coaching*, New York, N.Y., McGraw-Hill,
- Hale, R. e Whitlam** (1995), *The power of personal influence Maidenhead*, McGrawHill
- Honey, P. e Mumford, A.** (1992), *Manual of learning styles*, Maidenhead, Londres, Peter Honey
- Neenan, M. and Dryden, W.** (2002), *Life coaching: A Cognitive Behavioural Approach*, London, Brunner-Routledge
- Whitmore, J.** (1996), *Coaching for Performance*, London, Nicholas Brealey Publishing
- Zeus, P., Skiffington, S.** (2002), *The coaching at Work Toolkit: A Complete Guide to Techniques and Practices*, Paperback

## IX. AUXILIARES DIDÁCTICOS COMPLEMENTARES

- <http://www.coachinc.com/CoachU>  
<http://www.thecoaches.com>  
<http://www.coachfederation.org>

## X. LISTA DE CONTACTOS ÚTEIS

Os recursos apresentados poderão ser utilizados para a sua investigação, pois constituem um conjunto de artigos e informação muito úteis e em áreas abrangentes.

### Recursos

- [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com)  
Óptima fonte de artigos que pode pesquisar por tema. Acesso gratuito.
- [www.articles911.com](http://www.articles911.com)  
Artigos sobre organização e gestão. Gratuitos e disponíveis para *download*.
- [www.meansbusiness.com](http://www.meansbusiness.com)  
Inclui mais de 1000 sumários de livros que podem ser procurados por tema e comprados a \$2.
- [www.managementhelp.org](http://www.managementhelp.org)  
Biblioteca de gestão gratuita com ligações a um conjunto vasto de ferramentas, recursos e materiais.

- [www.action-learning.org](http://www.action-learning.org)  
Comunidade de pessoas em programas de educação contínua do Action Learning Institute – a subscrição é gratuita e permite-lhe acesso a materiais, publicações e programas de educação.
- [www.trainingzone.co.uk/resources/library/](http://www.trainingzone.co.uk/resources/library/)  
*A Toolkit Library* é um recurso vasto de actividades, *briefings*, anexos, programas, *slides*, apresentações, *papers* e outros (em *Word*, *Acrobat*, *PowerPoint* e outros formatos comuns). Existem cerca de 3500 documentos de 40 autores com acesso imediato. As cargas têm um custo de £5 por *download*.
- [www.bestofbiz.com](http://www.bestofbiz.com)  
Serviço informativo para executivos, pesquisadores e empresários com muitos *links* de material gratuito dirigido pela London Business School.
- [www.scotent.co.uk](http://www.scotent.co.uk)  
Informação no local de negócios, eventos em *network* e seminários por uma agência escocesa de desenvolvimento económico, fundada pelos Executivos da Escócia.
- [www.ft.com](http://www.ft.com)  
Notícia de negócio moderna, livre, do FT, com a facilidade para procurar materiais do arquivo.
- [www.cantos.com](http://www.cantos.com)  
Excelentes *webcasts* e sumários em texto da maior organização de líderes ligados ao negócio, *updates* e notícias disponíveis gratuitamente. Inclui entrevistas com a gerência sénior nas edições críticas e documentários entregues em secções concisas. É necessário fazer um breve registo quando se é utilizador pela primeira vez deste serviço.
- [www.myjob.com](http://www.myjob.com)  
Carreira portal do *covering*, estilo de vida e edições relatadas. Registo livre.
- [www.drucker.org](http://www.drucker.org)  
Fontes e informação do especialista de negócio Peter Drucker.
- [www.skymark.com](http://www.skymark.com)  
Fontes e informações claras sobre gestão, com particular com ênfase num projecto de gestão, gestão de qualidade e edições contínuas da melhoria.
- [www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com)  
Excelentes informações da publicação Fast Company apresentada de um modo vivo e fascinante.

## **XI. TEXTOS PARA APROFUNDAMENTO DO TEMA E CONTEÚDOS TEMÁTICOS**

### **Scoring Big In the work place**

#### **CORPORATE COACHES HELP MANAGERS PRODUCE THE RIGHT PLAYS ON THE JOB**

Imagine your boss saying he thinks you could benefit from a corporate coach. He explains that you are developing into a good manager, but you could use a little help from a trained expert. You could look at this two ways: You aren't doing a great job, and if you don't clean up your act, you're going to get the boot. Or, you're doing such a good job that the company wants to accelerate your development and put you on the executive track.

The top reason companies seek coaches is to sharpen the leadership skills of high potential individuals, according to a Manchester Inc. survey.

The corporate coaching industry has exploded in recent years. Membership in the International Coach Federation (ICF), Washington, D.C., has grown 600 percent since 1997 to 2,300 members. And, it is adding members at a rate of approximately 100 per month. Experts estimate there are 10,000 corporate coaches worldwide.

And, according to a survey by Manchester Inc., an HR consulting firm in Jacksonville, Fla., 59 percent of organizations currently offer coaching or other developmental counseling to their managers and executives.

The downsizing trend a decade ago spurred the growth of the coaching industry. "When downsizing occurred in the early 1990s, positions that would lead you to higher levels [and] prepare you for more senior positions went away", explains Rodney Warrenfeltz, executive vice president at Manchester. "There was a big gap between senior executives running the company and the operational people".

Now, the low unemployment rate is forcing companies to find people and put them in jobs for which they're not prepared. "When that happens, they need help", Warrenfeltz adds.

Also contributing to the rapid growth is the drastic change in the perception of coaching. Not only are companies offering coaches to managers, but man-

agers are also asking for them. “Ten years ago, it was almost a personal indictment. If you were told you needed a coach there must be something wrong with you”, says David B. Peterson, senior vice president of coaching services at Personnel Decisions International, an HR consulting firm headquartered in Minneapolis, and co-author of *Leader As Coach: Strategies for coaching and Developing Others* (Personnel Decisions, 1996).

“Today”, he adds, “virtually everyone is aware that they need constant development to keep pace. It’s more of a competitive advantage to have your own coach. A coach provides personal attention that is often lacking in today’s work environment”.

### **The benefits**

The most frequent reasons why people seek or are offered coaching include learning how to become a leader, leveraging strengths, communicating more clearly, developing selfconfidence, dealing with difficult people and assuming greater responsibilities, according to Jan Austin, president of Potential at Work, a coaching and consulting firm in Rochester, N.Y.

The Investment Management Group of Bank One in Glendale, Ariz., has used corporate coaches since last June. “The participants in the coaching program have experienced greater job satisfaction, improved performance and have been better able to deal with difficult situations”, says Doreen Pollack, project manager and internal coach.

Susie Sumner can attest to those benefits. “*coaching* helps me step back from my job, out of the day-to-day hassles and think about what direction to take things”, says Sumner, national accounts marketing manager at Home Director Inc., a recent spin-off of IBM Corp. in Morrisville, N.C., who has used a corporate coach for about two years. “My coach helps me with setting goals and monitoring whether I am hitting them. She helps me when I’ve been going at a problem the wrong way”.

CSX Transportation in Jacksonville, Fla., which uses coaches mainly for high potential employees and executives, has found it helps them see the company as a whole.

“Lots of folks have blind spots around how their actions impact others”, says Doug Klippel, CSX’s director of organizational development. “They’ve gotten myopic, focusing so much on their department. Going through coaching

increases their perspective, how their work area impacts other areas”.

The benefit to companies is that coaching helps retain workers and keep them interested and motivated. Training and development continually top the reasons why good employees stay at companies.

Jane Creswell, vice president of organizational development at Home Director, says retention has been one of the most significant benefits of coaching for the company, along with helping recruit qualified candidates. Creswell has been an internal coach at the company since 1988.

The objectivity and diplomacy of coaches give them an edge on managers, says Tom Gegax, co-founder of Tires Plus Stores and author of *Winning in the Game of Life: Self-coaching Secrets for Success* (Harmony Books, 1999), who has been using internal coaches in his organization for the past eight years. “People are more willing to take feedback from a coach than from a boss because so many of us have been coached before, either on a sports team or in community theater,” he says. “So, I think people relate to it”.

*Coaching* also has advantages over other forms of training, for example, flexibility. “Instead of sending someone to a training program on a set schedule, you can meet with your coach at appropriate times”. says Michael Frisch, director of coaching services at PDI’s operating office in New York. “Another key benefit is what you’re working on with a coach is exactly what you need to work on. Unlike a curriculum in which some information will be on target and some won’t, coaching is always on target. It’s more efficient”.

#### HOW TO SELECT A COACH

The increasing demand for coaching makes it an attractive occupation. Unfortunately, there are no established standards for the coaching field, and too many people who call themselves coaches simply aren’t qualified, according to David B. Peterson, senior vice president of coaching services at PDI, an HR consulting firm headquartered in Minneapolis, and coauthor of *Leader As Coach: Strategies for Coaching and Developing Others* (Personnel Decisions International, 1996).

One way to find a coach is through the International Coach



Federation (ICF) in Washington, D.C., which has a certification program. Marcia Reynolds, president of the ICF, explains, "Right now we have two levels: professional certified coach, which requires at least 750 hours of direct client contact, and master certified coach, which requires 2,500 hours, 200 coaching-specific classroom hours, referrals and an exam. All levels must agree to an ethics policy as well". Reynolds also says another certification is planned for internal corporate coaches.

When interviewing a coach, Peterson and Michael Frisch, director of coaching services at PDI in New York, recommend asking the following questions:

- Who have you worked with? What types of organizations and jobs and levels?
- What kind of results do you like to see?
- What processes do you build in to ensure you get results?
- What kind of assessment will we go through to focus on the right things for me?
- What is your approach to help me learn new things?
- How can we know we have achieved what we set out to achieve?
- Who would you turn down and why?

### **What is a corporate coach?**

A corporate coach helps employees to identify strengths and weaknesses, set goals and discover creative solutions to challenges. "A coach helps you explore options and gives another perspective", says Marcia Reynolds, president of ICF; a certified master coach, a distinction that requires extensive experience and passing an exam; and president of Covisioning, an executive coaching firm in Phoenix. "Coaches are there to help you figure it out".

Many people mistakenly think of coaches as mentors. A coach typically is from outside of the organization, whereas a mentor is usually a senior executive from within the organization. "A mentor provides advice based on his or her own industry experience", explains Austin. "The mentor shows the mentee the ropes and assists in making valuable organizational connections. A coach may not have industry expertise. A coach assists the person being coached in

discovering his or her own solutions to work-related challenges”.

### **Who needs coaching?**

*Coaching* experts say that anyone can benefit from coaching, but that not everyone is “coachable”. Someone who is not receptive to the idea of being coached probably won’t benefit from it.

“*Coaching* provides an objective look at performance, a way to help improve performance and a sounding board for issues and challenges”, says Warrenfeltz. “CEOs and VPs find it difficult to have a safe sounding board. A coach can fill that important role”.

Reynolds agrees: “The higher you go up in the company, the fewer people there are to talk to. You need to get someone to bounce things off of, to help you see options and possibilities. Who does the CEO go to for that?”.

GE Equity, a division of GE in Sandy Hook, Conn., offers coaching to its senior executives. “We started it in 1997, and we only included the people who were at the senior level, direct reports to the general manager”, says Stan Friedman, vice president of HR. Then the company rolled it out to managers.

The results? “It varied by individual”, Friedman says. “One senior person was shocked—shaken—by the results [of a 360-degree evaluation]. They didn’t match his perception of reality. He made a tremendous turnaround through coaching. Now he is a much better manager. His team is much more respectful of him”.

### The logistics

Coaches typically meet with employees two to four times per month for a half-hour to an hour. The majority of coaching is conducted via telephone, but some coaches pride themselves on face-to-face contact. A 1998 survey by ICF found 94 percent of coaching is conducted via telephone, 45 percent via e-mail and 35 percent in person. Most coaches work with an employee for a minimum of three months, with the average relationship lasting six to nine months.

Before the first coaching session, most coaches will do some type of assessment, such as a 360-degree evaluation and an exploratory exercise that helps employees ascertain their values and goals. Then employees have structured conversations with their coaches on selected topics. Often the coach predeter-

mines the topic; other times the employee dictates the discussion. According to a 1998 survey of clients by ICF, most clients work with their coaches on time management and career guidance.

Meetings follow a particular structure. “The first step is to be very specific in describing where the employee is now and where the employee wants to be”, explains Creswell. “The difference between these two is the gap”.

Cynder Niemela, an executive and team coach at Vista Coach in La Quinta, Calif., adds that the next steps are “to ask a lot of discovery questions around the current situation, what is missing, what is working [and] what is not working. You help the person develop an action plan for moving forward and anticipating and overcoming obstacles. Then you recap at the end”.

Fees vary widely—from \$200 to \$1,000 per month— based on whether the coaching is by phone or in person and whether it is individual or for a team. Pre- and post assessments often cost extra.

<b>TOP REASONS GIVEN FOR OFFERING COACHING</b>	
To sharpen leadership skills of high potential individuals	86%
To correct management behavior problems, such as poor communication skills	72%
To ensure the success of newly promoted managers	64%
To provide the required leadership skills to technically oriented employees	58%

Source: Manchester Inc

<b>RESULTS OF WORKING WITH A COACH</b>	
Clients report experiencing the following outcomes as a result of working with a coach:	
Self-awareness	67%
Setting better goals	62%
More balanced life	60%
Lower stress levels	57%
Self-discovery	53%

Self-confidence	52%
Improvement in quality of life	43%
Enhanced communication skills	39%
Project completion	35%
Health or fitness improvement	33%
Better relationship with boss or co-workers	33%
Better family relationships	33%

Source: 1998, International Coach Federation

### Internal vs external coaches

While most coaches are external contractors, internal coaches are becoming more common, and each has distinct advantages and disadvantages. For example, external coaches can provide alternative perspectives, outside of company politics, as well as confidentiality. “More senior people in the organization who are sensitive in terms of confidentiality frequently request an outside coach”, says Frisch.

Warrenfeltz agrees and adds, “There are credibility and trust issues. If you have an internal coach, it is likely that the person is at a lower level than the senior VPs. As a senior VP, I’m unlikely to disclose all of my baggage to a lower-level person in my organization. An external coach provides a level of comfort”.

But internal coaches are much cheaper. “[Internal coaches] have opened up other ranks of employees to benefit from coaching who may not have been considered when it was an out-of-pocket expenditure”, says Frisch. “Internal coaches also have an unusually valuable perspective in being able to watch the individual interact and [to] give feedback”.

Austin adds, “An internal coach is readily available. The coach knows the systems, organizational culture and how success is measured. Relationships can be long term and less subject to termination due to changing business conditions”.

If you decide to hire an internal coach, Creswell recommends hiring one coach for every 30 to 40 employees.

“The concept of an internal coach is still new”, Frisch adds. “Internal coaching as an acknowledged part of somebody’s job was almost nonexistent a few

years ago. HR people did it but didn't label it as such and weren't rewarded for it. I see an increasing role for internal coaches".

Summarizes Creswell, "Internal doesn't work for everyone, external doesn't work for everyone. It's very customized, based on the company's needs". And a company need not choose one exclusively. For example, Bank One uses a combination of internal and external coaches.

### Pitfalls

Building the relationship between the coach and the manager is the most important aspect of coaching—and often the most difficult.

"The biggest challenge is getting the participants fully engaged in the coaching relationship", says Pollack. "The initial responses run the gamut from immediate acceptance and involvement to avoidance".

To overcome the initial reluctance, Linda Miller, president of Corporate Coaches Inc., in Kirkland, Wash., advises clients to accentuate the positive. Tell the manager, "We value your contribution to this organization and because of that we want to pair you with a coach".

Confidentiality may be the reason why some managers hesitate. "Make it perfectly clear up front what the coach will and won't reveal about the client from the coaching discussion," Pollack says. "This is particularly important when the coach is internal".

In addition, supervisors can cause problems if they are not kept in the loop. Explains Klippel, "If I am a supervisor of someone being coached and I don't understand the coaching relationship, I might think it reflects a shortcoming on my part, 'coaching? Isn't that what I'm supposed to be doing?'".

He also warns against problems with expectations: "When people get coached, they think they are anointed and that they are a shoe-in for the next promotion". Be careful about any implied promises.

With internal coaches, a problem can occur when determining who fits the profile. "Companies mistakenly make everyone who holds the title of manager coaches", says Creswell. "To be successful, coaches have to have the blood type of a coach—people who are excellent listeners, good at identifying strengths in others [and] can motivate others to find answers".

A 1999 survey by the ICF and Linkage Inc. on corporate coaching found that one of the biggest problems with coaching is that companies don't know how to measure its effectiveness. "Ask [the coach] for quantitative and measurable results", recommends Niemela. Many coaches use pre- and post-360 degree evaluations to measure results.

Lastly, a common pitfall is to become dependent on your coach. David Bates, director of engineering services at Home Director, has been coached and had his team coached. "It's easy to get co-dependent on your coach, to think, 'I need to talk about this'". Bates says that he started to want to talk about every decision he made with his coach. Then he took on a lot more work. "I didn't have the time to talk about all the things. I had to coach myself. Now I go to [my coach] when I have big issues I'm stuck on and need some additional perspective".

*By Kathryn Tyler*

*Society for Human Resource Management, [www.shrm.org](http://www.shrm.org).*

## **COACHING FROM THE INSIDE OUT:**

### **CREATING EXCEPTIONAL RESULTS**

#### **What is coaching?**

Coaching is the fastest growing process today for making successful people more successful. A colleague of mine once said, "*coaching* is about shifting from survival of the fittest to development of the fittest". It is a guided relationship process established with a team member in which both parties are accountable. The coaching process is forward looking, change oriented, and developmental. It is also a tool enabling higher team member and client satisfaction, productivity, revenue growth, and stakeholder value.

It is not therapy, counseling, or giving advice. It is also not technique oriented or rescuing behavior.

#### **What are the characteristics of an effective coach ?**

Coaching is more about being than doing. It is more about essence than role. It comes from being authentic and congruent. The inner reality and the outer

reality of the coach are not at odds with one another. Who the coach is and what the coach does are consistent.

The process of coaching begins in the character of the person and moves outward to enrich others. It goes beyond competency and skill building to character and personal development.

Effective coaches I have observed also have a psychological maturity born out of a servant leadership. The value and contribution of coaching is achieved through service not control. At the core of service is interdependence and reciprocity. The coaching process appears to work best when there are mutual benefits and the process is based on a relationship involving trust, support, and shared values.

Finally the coach has a non-anxious presence creating an environment that is safe for both parties.

#### **What do effective coaches do?**

The coach's main role deals with expanding the ability to see contexts, rather than supplying content. The coaching process affirms the person, seeks to clarify choices and acts as a catalyst for action in achieving individual and organizational purposes. The coaching task involves connecting the inner person (confidence, values, purpose) and the outer person (reaching targets, achieving goals). It's important to accept that what is happening in one domain of our lives will often be reflected in others. Much of what is known as coaching today focuses on the outer person, thereby limiting the coaching process in effecting longer-term results.

#### **What are some current impediments to coaching?**

For many years, managers have received positive feedback for having the answers and giving advice. For managers who have been trained to have the answers, point out weaknesses, and solve problems, coaching is often an unnatural act. *Coaching* is the opposite of judging and the need to control. A coaching relationship helps people work out issues and find their own answers through the skillful use of listening and probing questions.

Furthermore, effective coaches are not motivated by a need to be approved, stroked, rewarded, nor a need to perform or judge. They understand situations from a perspective that is not driven by ego and see situations AS THEY

ARE, instead of viewing them through the mirror of their own emotions or mental models of how things ought to be.

### **How do i become an effective coach?**

#### 1) Create a safe context

People tend to respond to us within the context we create. It is useful when you are prepared to coach and the team member is open to coaching. The things you say and do to set the stage are important here. First, let the person know that the purpose of the coaching relationship is to support his or her overall development and effectiveness. If you are only willing to coach someone to be more effective in his or her current position, make that clear. If you are willing to explore opportunities outside of those boundaries, state that as well.

#### 2) Really listen

Hear the words and read the emotional content. Make eye contact and demonstrate receptive body language (e.g. keep your legs and arms uncrossed). One of the most powerful ways to be of value to our team members and to be influential is to be fully with them in the moment – to pay full attention to them. It is a wonderful gift to have someone give you his or her full attention. It can also be helpful to have someone reflect back to you what he or she heard and felt while listening to you. When the feelings are noticed and reflected back, we have a greater awareness of ourselves.

By fully listening to team members without interrupting or problem solving, you set the stage that allows them to find their own answers. Your interruptions, no matter how well intentioned, take the floor away from a team member and put the focus back on you. When you are certain that the team member has completed his or her thought, then reflect back what you heard and observed.

#### 3) Ask probing and open-ended questions

The goal is to explore opportunities, brainstorm, and assist the team members to challenge themselves. The key is to explore and facilitate not to tell or direct. A manager might say, "Here's what you need to do". A coach says, "Let me ask you some questions that might assist in getting an alternative view ... one that may reveal some additional options". Questions like "Would you tell



me more?" "How is that so important to you?" and "What would that look like?" are often part of helping you and the team member to focus. Also use behaviorally based questions instead of hypothetical questions. ("tell me a time when you"... rather than "what would you do if").

The key to this process of asking questions is that you must be genuinely curious and not make the team member feel as though he or she is being judged, interrogated, or manipulated. When your questions respect the team member's thought process, you support his or her own questioning of long held assumptions.

#### 4) Keep the monkey off your back

"It is not about me". The issues presented by the coaches belong to him/her. Adopting the issue for you by giving advice or solving the problem does not allow for development and increases resistance to change. Consciously do not give team members the answers to problems, ask questions, explore options, and facilitate the discovery of choices and possibilities. The goal is for the team member to find the answer that works best for him or her. Remember our answers work for us.

#### 5) Give and receive useful feedback

When you give feedback that is goal oriented and focuses on future possibilities – it empowers and creates intention. Your immediate specific and focused feedback enables the development of an action plan. It is also important to focus on behaviors not personalities. By doing so you create openness to feedback and reduce resistance. As coach, also be prepared to receive feedback. Generally we are more effective if we are open to feedback – asking for it creates a more trusting and receptive climate. When it is given listen to it carefully, asking for specific examples. This will enable you to develop an action plan. Finally, check to ensure that you have understood the feedback correctly, thank the person for the feedback, and follow through by acting on the feedback.

#### 6) Develop an action plan and follow up

The goal is to have an accountability agreement with specific action steps to continue certain behaviors and use new ones.

You rehearse the future possibilities and plans, create agreement on the rea-

lism of the plans, and outline how to celebrate the achievement of outcomes.

Finally, follow up is intended to assist team members in staying on course with their plans.

Hudson, F. M. (1999, p.32) suggests asking four questions:

- What is working in your plan?
- What isn't working in your plan?
- What new conditions suggest changes in your plan?
- What do you want to accomplish from this brief coaching contact?

Suggested Reading:

**Argyris, C.:** Knowledge for Action, San Francisco, Jossey-Bass, 1993.

**Gilley, J., and Boughton, N.:** Stop Managing, Start Coaching, New York, N.Y., McGraw-Hill, 1996.

**Hendricks, W.:** (ed). Coaching, Mentoring and Managing, New York: Career Press, 1996.

**Hudson, F.M.** The Handbook of Coaching, San Francisco, Jossey-Bass, 1999.

**Kinlaw, D.:** Coaching for Commitment. 2nd edition, San Francisco, Calif., Jossey-Bass, 1999.

**Landsberg, M.:** The Tao of Coaching, Santa Monica, Calif., Knowledge Exchange, 1997.

**Whyte, D.** The Heart Aroused, New York: Doubleday, 1994.

By Bastiaan Heemsbergen

Dr. Heemsbergen is faculty at The Banff Centre for Management, corporate psychologist and a renowned international consultant on performance management. He has trained over 20,000 individuals in leadership and coaching.

## COGNITIVE BEHAVIOURAL COACHING

*By Michael Neenan and Stephen Palmer*

### Introduction

The 'coaching culture' appears to be expanding rapidly in business and industry (Becket, 2000; Daily Telegraph, 2001; Smith, 2000). *Coaching* can be defined as 'the art of facilitating the performance, learning and development of another' (Downey, 1999: 15). *Coaching* can focus on any aspect of a person's life in assisting personal growth.

A number of different approaches to coaching exist (e.g. Fournies, 2000; Whitmore, 1996). Our favoured form of coaching is derived from the principles and practice of cognitive behaviour therapy (CBT) (Beck, 1976; Ellis, 1994). Cognitive behavioural approaches emphasize that how we react to events is largely determined by our views of them, not by the events themselves. Through examining and re-evaluating some of our less helpful views we can develop and try out alternative viewpoints and behaviours that may be more effective in aiding problem-solving (some individuals may object to the word 'problem' and, instead, see events in terms of challenges, issues, fine-tuning, etc.). We call CBT when used with non-clinical groups cognitive behavioural coaching (CBC). CBC 'does not offer any quick fixes to achieve personal change or "magic away" personal difficulties; it does emphasize that sustained effort and commitment are required for a successful outcome to your life challenges' (Neenan and Dryden, in press).

CBC does not seek to give people the answers to their problems or difficulties, but through a collaborative process called guided discovery helps them to reach their own conclusions and solutions (in other words, whenever possible, we let people's brains take the strain of problem-solving). Guided discovery is based on Socratic questioning whereby the coach asks the person a series of questions in order to bring information into her awareness: 'therefore, Socratic questions are designed to promote insight and better rational decision making. Questions should be phrased in such a way that they stimulate thought and increase awareness, rather than requiring a correct answer' (Beck et al., 1993: 103). Previously, what may have been a closed or constricted system of thinking in relation to tackling a particular difficulty is now transformed into an open or flexible system of identifying a number of problem-solving strategies.

CBC is time-limited, goal-directed and focused on the here and now (historical material, if used, is examined to provide valuable lessons to help guide current behaviour and decision-making). Though the primary aim of coaching is to help individuals develop action plans for change, it also encourages them 'to increase self-awareness of thinking, moods and emotions' (Becket, 2000). For example, if an individual is procrastinating over making a career change, it is likely that anxiety is fuelling her procrastination (e.g. 'I must be absolutely sure that I've made the right move. If my decision backfires, my life will be in ruins'). In this case, an action plan would also include tackling the person's anxious thinking.

The ultimate goal of CBC is for individuals to become their own coaches, though intermittent booster sessions can be arranged once the coaching programme has ended. (In industry, we have found that a few key personnel who have undergone coaching programmes can then deliver cascade coaching to others within the organization; teaching others is an excellent way of maintaining one's own coaching skills.) The number and length of sessions depends on the person's requirements: for example, one hour weekly sessions to tackle an ongoing problem or a marathon three hour session to deal with performance anxiety regarding an imminent public speaking engagement. With regard to performance anxiety, we help people to distinguish between performance interfering thoughts (PITS) and performance enhancing thoughts (PETS) - we have a variety of rhyming acronyms for specific problem areas! *Coaching* can be conducted face-to-face, by telephone or e-mail (particularly if clients are in other parts of the world).

### A model of problem-solving

Presenting individuals with a problem-solving model to follow may seem at first glance to stifle their creativity but thinking things through in a structured and systematic way actually encourages it. Wasik (1984) has proposed a seven-step problem-solving sequence and accompanying questions that people can ask themselves at each step:

Steps	Questions/Actions
1. Problem identification	What is the concern?
2. Goal selection	What do I want?
3. Generation of alternatives	What can I do?
4. Consideration of consequences	What might happen?
5. Decision making	What is my decision?
6. Implementation	Now do it!
7. Evaluation	Did it work?

This seven step model will now be demonstrated by using an example from our coaching practice.

#### Step 1: Problem identification

Brian (not his real name) was presenting an important paper at a conference in a few weeks' time and was feeling anxious about it. The 'it' needed to be explored in order to make the problem clear and precise:

**Coach:** What exactly is the 'it': presenting the paper or something else?

**Brian:** It's the shaking. The audience will see my hands shaking and think I'm a nervous wreck. I won't be able to control the shaking.

**Coach:** You state the problem as if there is nothing you can do about the shaking. How could you restate the problem in ways that suggest change is possible?

**Brian:** Presently, I find it difficult to control my shaking when speaking to audiences.

### Step 2: Goal selection

**Coach:** What would you like to achieve with regard to your shaking?

**Brian:** To control it so my hands shake less or not at all.

**Coach:** And if neither of those goals could be achieved by the time of the conference?

**Brian:** To accept the shaking without getting too worried about it.

### Step 3: Generation of alternatives

Brian was encouraged to come up with as many solutions as possible to his problem no matter how stupid or ludicrous they initially sounded; in other words, to brainstorm. The coach can suggest some solutions if the person has difficulty generating them. The solutions proposed by Brian were:

- a. 'Keep my hands in my pocket the whole time if possible';
- b. 'Not present the paper. Pretend I'm ill';
- c. 'Mention my nervousness to the audience to justify the shaking just before I give my paper. Get it out of the way';
- d. 'Take tranquillisers';
- e. 'Accept that my hands shake. So what?';
- f. 'Make a joke every time my hands shake';
- g. 'Give the paper and see what happens rather than automatically assuming the conference will turn out badly for me'.

### Step 4: Consideration of consequences

This involved Brian considering the advantages and disadvantages of each solution generated from the brainstorming session. Brian rated the plausibility of each possible solution on a 0-10 scale (0 = least plausible to 10 = most plausible).

- a. 'I would look pretty stiff and awkward if I did that. I can't avoid using my hands while presenting the paper';
- b. 'That sounds good initially but that would be running away and make it much harder to go before an audience at a later date. A non- starter' 0;
- c. 'That might release some tension but it might also suggest I'm asking for their sympathy. A double-edged sword' 3;
- d. 'I don't want the chemical way out. I might come across as somewhat dulled' 4;
- e. 'I like the sound of this one very much and can see the benefits I would reap' 9;
- f. 'This might bring too much unwanted attention to my shaking' 3;
- g. 'This is a reasonable way to approach the conference' 7.

#### Step 5: Decision-making

Brian chose steps e and g though he said if these steps were unsuccessful he might choose the tranquillisers (step d) as a last resort. How, he enquired, was he supposed to learn to accept the fact that his hands shook when he usually demanded 'they must not shake'? (PIT).

**Coach:** What happens when you say that to yourself?

**Brian:** It just continually reminds me that I can't control the shaking, I get worried and then my hands shake even more.

**Coach:** So in order to gain control over your shaking, what do you need to give up?

**Brian:** Stop demanding that my hands must not shake. Just let it happen and don't get alarmed about it.

**Coach:** Exactly. What happens when you try to hide it from others?

**Brian:** I feel awkward and self-conscious. So try and be natural around others. My shaking is part of me, that sort of thing. But what happens if people smirk at me or think I'm a nervous wreck? How do I control that?

**Coach:** Well, what can you control and what can you not? **Brian:** I can't control their smirking or what they might think about me but I can control or choose how I respond to it and how I think about myself.

**Coach:** That's it in a nutshell.

**Brian:** Let's get going then.

#### Step 6: Implementation

In the next few weeks, Brian said he no longer tried to hide or control his hands shaking and explained to others that he got nervous in front of audiences both large and small - 'My first step towards accepting the problem

and myself for having it'. He said he would like to have a 'rehearsal' before the actual conference. The coach arranged with his colleagues for Brian to present a paper to them. Feedback was given regarding his performance such as not gripping the lectern too tightly and having more sips of water to avoid his voice cracking. A video of the rehearsal was made so Brian could see both his strengths and weaknesses and also re-evaluate more accurately his overall performance: 'Not as bad as I thought. It's hard to be objective about yourself when you're actually doing the talk and thinking you are coming across as a nervous wreck', he concluded.

### Step 7: Evaluation

Brian said that the strategies of 'giving up demands for control in order to gain control and striving for self-acceptance had worked a treat' (he never did resort to tranquillisers). While he had been nervous and his hands did shake at times, his major focus had been on presenting the paper rather than his own discomfort. On the lectern was a message encapsulating his new outlook: 'If I shake, so what?' (PET).

If the proposed solution has been successful, then the person can select another problem he wishes to tackle and follow steps 1-6 again. It is important to tackle methodically one major problem at a time rather than several problems simultaneously. As Butler and Hope (1996: 69) point out, 'Remember the 80:20 rule: 80% of difficulties are due to 20% of problems. If you tackle, one by one, the few most important problems, you will be overcoming a disproportionately large number of problems' (original authors' italics).

Once the person becomes adept at using the seven-step model, he may want to use a shorter model to quicken the problem-solving process. For example, STIR and PIE:

Select problem	Problem definition
Target a solution	Implement a solution
Implement a solution	Evaluate outcome
Review outcome	

These shorter models of problem-solving are usually used for rapid processing of a problem in order to deal with a crisis or make a quick decision. With these shorter models, deliberation is exchanged for speed, so a less satisfactory outcome may be experienced by the person.

### Excessive emotional interference

Sometimes during the coaching process, the person may become so emotionally upset that she 'gives up' on the model or her ability to focus on it is significantly impaired. If this emotional interference occurs, the coach can employ the ABCDE sequence of emotional management (Neenan and Dryden, 2000):

**A = activating event** stops working on the solution chosen at step 5

**B = distress-producing beliefs** 'Sorting things out shouldn't be this bloody difficult! Nothing seems to be working. Why the hell bother? It's all a waste of time.'

**C = consequences: emotion** anger and despair behaviour - agitation and withdrawal

**D = self-disputing** 'If I don't sort things out, I'll end up with more problems, not less. Now get back on track and give up these silly ideas that change should be quick and easy. If it's taking longer and harder than expected, too damn bad!'

**E = effective reduction** in anger and despair which enables the person to return to persisting with her proposed solution at step 5

When the person's emotional distress has ameliorated, then she can resume following the problem-solving model; it is pointless to try and follow the model when the client is emotionally upset (if there is no amelioration in her emotional state, then a referral to a clinical specialist is indicated).

### Conclusion

CBC is based on a collaborative relationship that helps individuals to focus on problem-solving in a structured and systematic way. Using a Socratic approach encourages individuals to 'pull out' from themselves problem-solving strategies rather than have them handed over by the coach. Drawing on and adding to their existing skills helps individuals to build greater self-reliance and confidence in managing change in their lives. Previously, some difficulties may have seemed formidable, even insuperable, but now they can be managed or resolved within the problem-solving frameworks described in this article.

### References

- Beck, A. T.** (1976) *Cognitive Therapy and the Emotional Disorders*, New York: New American Library.
- Beck, A. T., Wright, F. D., Newman, C. F. & Liese, B. S.** (1993) *Cognitive Therapy of Substance Abuse*, New York: Guilford.



- Becket, M.** (2000) 'Coach class, top class', Daily Telegraph, 19th October.
- Butler, G. & Hope, T.** (1996) *Manage Your Mind*, Oxford University Press.
- Daily Telegraph** (2001) 'A coach to change your life', 25th January.
- Downey, M.** (1999) *Effective coaching*, London: Orion Business Books.
- Ellis, A.** (1994) *Reason and Emotion in Psychotherapy, revised and updated*, New York: Birch Lane Press.
- Fournies, F. F.** (2000) *coaching for Improved Work Performance*, New York: McGraw-Hill.
- Neenan, M. & Dryden, W.** (2000) *Essential Rational Emotive Behaviour Therapy*, London: Whurr.
- Neenan, M. and Dryden, W.** (2002) *Life coaching: A Cognitive Behavioural Approach*, London: Brunner-Routledge.
- Smith, J.** (2000) 'coaching and mentoring', *Stress News, the Journal of the International Stress Management Association (UK)*, 12 (2), 12-14.
- Wasik, B.** (1984) *Teaching Parents Effective Problem-Solving: A Handbook for Professionals*. Unpublished manuscript, Chapel Hill: University of North Carolina.
- Whitmore, J.** (1996) *Coaching for Performance*, London: Nicholas Brealey Publishing.

Address for correspondence:

Centre for Coaching 156 Westcombe Hill Blackheath London, SE3 7DH  
<http://www.centreforcoaching.com>  
[admin@centreforcoaching.com](mailto:admin@centreforcoaching.com)

Michael Neenan is Honorary Vice President of the Association for Coaching and a Director of the Association for Rational Emotive Behaviour Therapy. He is Associate Director of the Centre for Coaching, London, UK. His books include *Life Coaching: A Cognitive Behavioural Approach*.

Professor Stephen Palmer PhD is Honorary President and Fellow of the Association for Coaching and Director of the Centre for Coaching, London, UK. He is Vice President and Fellow of both the Institute of Health Promotion & Education, and the International Stress Management Association (UK). He has written and edited 25 books including his recent self-coaching book, *creating a Balance: Managing Stress*. He was featured in the Independent on Sunday Top Brass article on the 10 leading coaches.

## COACHING

What is “coaching”?

*Coaching* is facilitating the development of another person's knowledge and skills by providing ongoing direction and feedback. The supervisor and employee are a team and their shared goal is to optimize job performance.

Other definitions of coaching are:

- Helping employees recognize opportunities to improve their performance and capabilities;
- A process of instructing, directing, guiding, and encouraging employees to achieve results;
- Letting employees know that what they do matters.

The term "coaching" is meant to describe a relationship, characterized by a set of behaviors including:

- Acknowledging and reinforcing behavior that should be repeated;
- Giving constructive feedback to move performance to an expected standard;
- Exploring and clarifying issues and expectations;
- Discussing problems and solutions;
- Reviewing progress on performance plan;
- Identifying support needed to maximize performance.

What is the link between coaching and performance management?

*Coaching* redefines, clarifies and celebrates what was established through Performance Planning. When an employee meets or exceeds the standards set through Performance Planning, acknowledgment and recognition of the performance is motivating. The positive reinforcement will encourage the employee to continue performing in the same way, or make attempts to do even better.

When an employee does not perform at the level discussed in Performance Planning, a reminder of the standard might be necessary, or perhaps the employee needs additional training or resources. Maybe the employee needs an opportunity to ask questions about the desired performance. In all of these cases, the original expectations need clarification and re-negotiation.

*Coaching* happens throughout the performance review cycle so that the

employee has multiple opportunities to change behavior that is not meeting expectations. As a result of ongoing coaching, the information documented and discussed during Performance Review does not come as a surprise to the employee.

When will coaching take place?

*Coaching* is oftentimes informal, happening on a daily basis through casual interaction. *Coaching* also happens in a more structured way through planned coaching sessions. Every employee and supervisor will meet at least once during the performance cycle for a "structured" coaching meeting. Additional coaching meetings may also be scheduled if either the supervisor or employee feels they would be helpful and appropriate. The content of the structured coaching meeting will minimally include:

- Review of the employee's performance in relation to the tasks and standards set during Performance Planning;
- Acknowledgement of successful performance;
- Discussion of performance areas needing improvement;
- Identification and development of strategies to remove real barriers to successful performance;
- Review of feedback from outside source (if this option was chosen during Performance Planning);
- Creation of action steps to sustain or improve performance.

What communication skills are necessary for supervisors to be effective coaches?

### **Listening**

Effective coaches take the time and energy to listen to their employees. People know they are being heard when the listener:

- Makes eye contact;
- Leans forward, toward the speaker;
- Removes distractions from the environment to focus solely on the speaker;
- Uses minimal encouragers, such as "Mhmmm" or "I understand".

### **Asking open-ended questions**

*Coaching* should be based on two-way communication. This includes listening as well as speaking. To encourage the employee to share thoughts and feelings, a coach can use open-ended questions. These are questions that can-

not be answered with one-word responses. They typically start with “What”, “Why”, and “How”. In addition, starting a sentence with “Tell me about...” is an implied question and will usually get an employee to start talking. For example, you can try “How are you doing on the project you were given last month?” or “Tell me about your progress on the project you were given last month”.

### **Responding with empathy**

Responding with empathy helps employees feel cared about. Empathy is understanding and being sensitive to what another person is experiencing. It is listening at an emotional level as well as a factual one. If someone says to you “I can’t get this computer program to do what I want it to do! It refuses to cooperate and it’s slowing me down,” an empathetic response would be “You sound pretty frustrated”.

### **Paraphrasing**

Paraphrasing is the skill of repeating back to someone what you understood him/her to say. Paraphrases are good ways to “check in” to make sure you and your employee are on the same track. Paraphrases often start with phrases like: “Let me see if I understand you...” or “In other words, what you are saying is...” or “What I’m hearing you say is...” A good paraphrase always invites the other person to agree or disagree.

### **Asking for help in setting direction and solving problems**

There are different ways to encourage employees to contribute to the unit and to problems within the unit. A coach can ask direct questions, like “What do you think we should do about this?”. Or a coach can lead up to questions with an I-statement, like “I’m not sure I have all the answers, let’s look at possible solutions. Where do you suggest we start?”. It might also be helpful to start a discussion with, “I’m depending on you to take part in this session and to be honest about what you think”.

### **Offering help without taking responsibility**

Offering help means staying in touch with employees, giving them the resources they need to be successful, and keeping them on track. A coach doesn’t DO the task for the employee, but he or she DOES listen to the employee and tries to minimize whatever obstacles stand in the way of good performance.

What do supervisors and their employees need to know about feedback?

### **The definition of feedback**

Feedback is a way of reinforcing desirable behavior. Feedback is also a way of helping another person consider changing his/her behavior. It is communication to a person or a group that gives them information about their effect on others. Feedback helps behavior stay "on target" with previously established standards. It can be reinforcing or it can be corrective.

### **The importance of feedback**

People are often hesitant to talk to another person about their reactions to the other's behavior. Even though most of us appreciate receiving straightforward helpful feedback, we are reluctant to give it to others. Most of us don't offer information because we are afraid of hurting the other person, provoking anger or defensiveness, or being rejected. Because people are not comfortable with providing feedback, even positive reactions to another are not verbalized directly.

Over a period of time, a lack of feedback can have a deteriorative effect on both personal and work relationships. A person exhibits behaviors that we do not like or approve of and yet may be totally unaware of our reactions to these behaviors. We, meanwhile, accumulate a whole set of feelings about this person that affect our attitudes and behavior toward him/her.

Feedback is essential at work. It gives people additional information with which to assess their performance. It lets them know how they are effecting you, others, and the work environment. Individuals may receive information that facilitates personal and professional growth, and the organization benefits by the increase in productivity and effectiveness of its employees.

When feedback is absent in a work environment, individuals often experience confusion about whether or not they are "doing a good job," and may feel a sense of ambiguity about their work goals, job roles, and in which direction they should strive. By creating a climate of trust and openness where feedback may be freely sought and offered, more creative solutions to problems (i.e., two heads are better than one) may be achieved.

### **Third party feedback**

Employees in the Office of the University Registrar are encouraged to solicit feedback from someone in addition to their supervisor. This is not required; it is optional. The purpose of soliciting third party feedback is to learn what the employee is doing that satisfies the needs of customers and ways the employee can improve in meeting the needs of his/her customers. This feedback is for developmental purposes only, i.e., it cannot hurt the employee's performance review. It is intended to help him/her improve his/her performance.

If an employee has decided to solicit third party feedback, it is his or her responsibility to send the third party a Peer/External Feedback Form. This form can be found on pages 41-42 of this notebook. The employee should attach a self-addressed envelope to the Feedback Form so that once it is completed, it can be returned directly to the employee. The form should be sent out approximately four weeks prior to the date the employee and supervisor plan to meet for a coaching session. This will hopefully give sufficient time for the form to be returned to the employee.

The employee is encouraged to share the completed Feedback Form with his/her supervisor during a coaching session. The employee and supervisor can use this feedback as a starting point for discussion regarding areas where the employee is a solid contributor: meets requirements as well as areas where the employee might need improvement.

### **Giving positive feedback**

Acknowledging and praising performance that is "on the mark" might be the most powerful thing a supervisor/manager can do. Positive feedback is important because:

- People need to know what they are doing right;
- People will repeat behavior that is recognized;
- People enjoy hearing sincere, positive expressions about how you feel about them;
- Compliments deepen and strengthen the relationship between people;
- When people are complimented, they are less likely to feel "taken for granted" or unappreciated;
- Negative feedback is more favorably received, and is less likely to be threatening.

When giving positive feedback to an employee, remember these guidelines:

**Be specific.** Describe what you observed, and include details such as when and where the behavior took place, who was involved and what happened. Try addressing the employee by name when you compliment him or her; most people like hearing it.

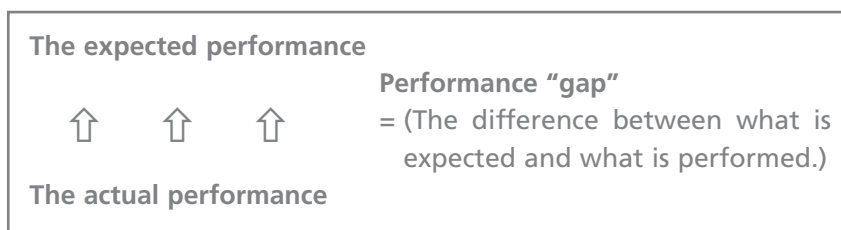
Rather than saying:	It would be more effective to say:
Good job!	Susan, I really appreciate your willingness to help out on Tuesday when Jane was sick. I know you covered her phones all afternoon and that allowed us to maintain the level of service we like to give to students.
Thanks a lot for your help.	Friday was a crazy day when e-mail went down. Your suggestion to hand-deliver the meeting agenda was wonderful, and then you went so far as to make the deliveries yourself. Your initiative saved me!

**Describe the impact.** Let the employee know what happened because of their good performance... describe how it affected others, saved money, kept a crisis from happening, etc.

**Be timely.** When you see it, say it! For positive feedback to be most effective, it needs to be given as soon after the behavior as possible, and it needs to be genuine.

### Giving constructive feedback to improve performance

A performance gap exists when an employee is not performing at the desired level. There is a discrepancy between what is actually getting done and what should be getting done, or how something is currently getting done, versus how it should be getting done.



The first step to closing the performance gap is to make the employee aware of it. This happens when a supervisor gives constructive feedback.

If the supervisor does not give feedback when there is a performance gap, more than likely:

- The employee's job performance will continue to decline.
- The employee will not understand that a behavior change is needed;
- Standards established during Performance Planning are meaningless;
- Morale of the staff team will decrease;
- Customer service will deteriorate;
- Undercurrents will develop.

**One format for giving negative feedback is to:**

1. Describe the behavior you observed;
2. Describe the effects that behavior has on you or on the workplace;
3. Say how you feel (optional);
4. PAUSE - Allow the feedback receiver to respond. Listen;
5. Describe the desired behavior.

An example of giving negative feedback using this format is: "I noticed you were not available when the counter opened at 9:30. As you know, it's really hard to open up, get the computers up, and serve customers when you're all by yourself. It concerns me when any of you have to be alone". Allow for two-way communication. "Please be at the counter at 9:30 in the future."

**Criteria for effective feedback**

1. Build a relationship first.

Feedback is most effective when it occurs in the context of a supportive and caring relationship. You probably have noticed in your own life that you can accept the most difficult and painful feedback from people who you know have your best interests at heart.

2. It takes into account the needs of both the receiver and giver.

Feedback can be destructive when it serves only our own needs and fails to consider the needs of the person on the receiving end. Be sure that your intention is to be helpful. Ask yourself what he or she will get out of the infor-



mation. Are you “dumping” or genuinely attempting to improve the performance or the relationship?

3. It is descriptive rather than evaluative.

By describing one's own reaction, the sender leaves the receiver free to use or not use the feedback. By avoiding evaluative language, the sender reduces the receiver's tendency to respond defensively. Use "I" statements, to accept responsibility for your own perceptions and feelings. For example, “I saw you roll your eyes and shift your posture when I made the statement about salary adjustments”, will be more readily heard than saying “Why are you upset over the salary adjustments?”.

4. It is specific rather than general.

To be told that one is "dominating" will probably not be as useful as to be told that "just now when we were discussing the issue you did not listen to what others said and I felt forced to accept your arguments or face attack from you". When giving negative feedback, citing dates and times that the behaviors occurred is helpful and will demonstrate that you are serious.

5. It is directed toward behavior and not toward personality characteristics.

Behaviors are what you can see or what you hear spoken. Examples of behaviors are: shouting, pounding your fist on the counter, pointing your finger. It is more helpful (because it is more specific) to give feedback about these behaviors, rather than saying “You were so aggressive”.

6. It is solicited, rather than imposed.

It is important to attempt to create a work climate in which feedback is seen as valuable and helpful, and where people feel free to ask for and offer information to one another. It is helpful to ask whether the feedback is wanted and whether the receiver feels the timing is appropriate (e.g., "Would you like me to share with you my perceptions of how you were received by the group?" or "I'd like to share with you how I felt about your comments on... Is this a good time to do that?").

7. It is well timed.

In general, feedback is most effective at the earliest opportunity after the given behavior (depending, of course, on the person's readiness to hear it, support available from others) has occurred.

8. It is checked to insure clear communication.

One way of doing this is to have the receiver try to rephrase the feedback that is received to see if it corresponds to what the sender had in mind. Encourage the recipient to check the feedback with other people.

What guidelines should employees and supervisors keep in mind about receiving feedback?

1. Keep in touch with yourself. Don't internalize another's "shoulds";
2. Listen with your head, not your guts;
3. Breathe deeply and maintain internal support;
4. Test your hearing - "check" your understanding with the speaker;
5. Consider the information, chew it up...reflect and analyze what was shared;
6. Check it out with others to verify its accuracy;
7. Test out feedback you consider of value...don't just leap to change your life;
8. Experiment with new behavior and see if it has a different effect;
9. Based on your experimentation, assimilate or reject the feedback;
10. Remember that feedback you receive is information, disclosure from another about how he/she experiences you...information from another person's subjective perspective.

#### **What happens during a structured coaching session?**

A minimum of one structured coaching session should take place between supervisors and employees, during the performance review cycle. These meetings should be uninterrupted time to:

- Acknowledge and reinforce behavior the supervisor wants to see repeated;
- Give constructive feedback to move performance to an expected standard;
- Explore and clarify issues and expectations;
- Discuss problems and solutions;
- Review progress toward performance plan;
- Receive positive and negative feedback.

Using the Performance Planning and Performance Review document as a reference point for the discussion is a useful approach. This will help the supervisor and employee remember what was established at the beginning of the performance review cycle and will also keep them focused on what the employee will be evaluated on at the end of the performance review cycle.

### **Employee preparation**

As an employee prepares to meet with his/her supervisor for a coaching session, some questions to consider are:

- In what area(s) do I believe I am consistently exceeding requirements? How do I want to share this with my supervisor? Are there examples of my successes that I want to share?
- In what area(s) do I believe I am a solid contributor: meets requirements? Is there anything I need in order to do better in these areas, e.g. training, equipment, resources?
- In what area(s) do I believe my performance does not meet requirements? Why am I not a solid contributor: meets requirements? What do I need to improve my performance?
- How can I share with my supervisor what I am working on? And project updates?
- What problems exist that I need help solving?
- What suggestions would I like to make regarding office procedures and practices?
- What training do I need? What training do I want for my professional development?
- What feedback do I want to give my supervisor about his/her coaching?
- Are there concerns that I have that I should bring to the attention of my supervisor?

### **Supervisor preparation**

A supervisor who is preparing for a coaching session with an employee, should reflect upon the following:

- In what area(s) is this employee consistently exceeding requirements? What documentation and examples do I have to support this? How have I complimented him/her?
- In what area(s) is this employee a solid contributor: meets requirements? What feedback do I want to give about these areas of performance? Are there ways to improve?

- In what area(s) is this employee not meet requirements? What documentation and examples do I have to support this? What is the expected performance? How will I give feedback regarding this performance?
- In the area(s) where this employee does not meet requirements, what can he/she do to be a solid contributor: meets requirements? What can I do to help the employee improve his/her performance?
- Do I know what this employee is working on? And the project status?
- Have I provided the necessary training for this employee? Are there training opportunities I can suggest to him/her?
- Have I asked this employee if there is anything I can do to help him/her?
- Have I asked this employee for feedback about how I am doing as his/her coach?

### **How should the coaching session be documented?**

The coaching session should be documented on a *coaching* Session Record (see page 40). The purpose of this documentation is to remember what was discussed.

Both the employee and the supervisor should have a copy of the *coaching* Session Record. This documentation should be kept in the employee's supervision file. (The supervisor maintains the supervision file. It should not be confused with the employee's personnel file which is maintained in the department's Human Resources area.).

### What is a supervision file?

Supervisors should maintain supervision files on each employee. Inside a supervision file, the supervisor can place:

- The employee's Performance Planning and Performance Review document (while it is in progress);
- Notes the supervisor has made regarding the employee's performance;
- Notes the supervisor has received from others about the employee's performance;
- *Coaching* Session Records;
- Other documentation pertaining to the employee's job and job performance.

NOTE: Supervision files are subject to the Open Records Act. The employee has the right to request to see everything in a supervision file.

### Coaching record

**Supervisor:** \_\_\_\_\_

**Staff member:** \_\_\_\_\_

Date	Topics discussed	Supervisor Initials	Staff Initials

This form can also be accessed electronically at: G:\data\OUR\CoachRec.dot.

#### Office of the university registrar

##### Peer/external feedback

Employee name: \_\_\_\_\_ Job title: \_\_\_\_\_

Name of person providing feedback: \_\_\_\_\_ Unit: \_\_\_\_\_

Job title: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

You have been selected by the employee named above and his/her supervisor to provide feedback regarding the employee's performance. This feedback will be used to help the employee plan for successful performance. The feedback will not be used in conjunction with compensation decisions.

On the reverse of this page are the competencies for all staff in the Office of the University Registrar. In the Accomplishments/Strengths section below, please summarize job-related strengths, and in what ways the employee exhibits positive performance as related to these competencies. In the Developmental Needs section, please identify the developmental needs including skills and/or knowledge that would help the employee to improve his/her performance.

Please return this form to the rated employee, using the envelope provided, within six working days of the above noted date. Thank you! (You may attach additional paper if you need more space).

- Accomplishments/strengths:
- Developmental needs:
- Additional comments:

Signature of person providing feedback: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_  
Please return to \_\_\_\_\_ at \_\_\_\_\_ in the envelope provided.  
Thank you.

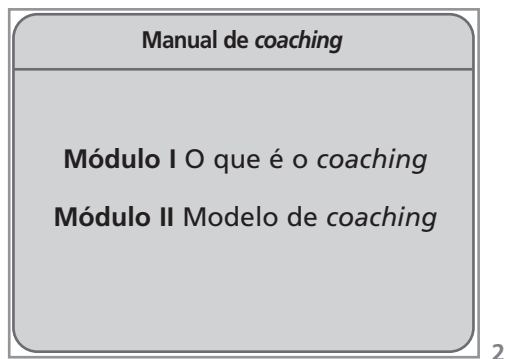
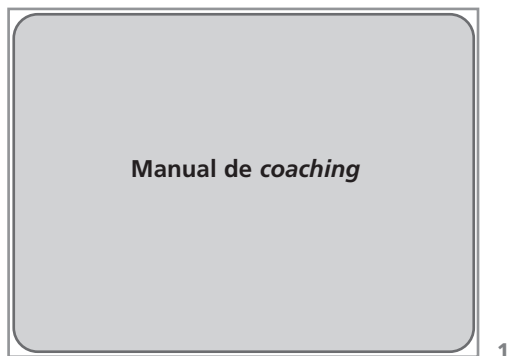
#### **Our competencies for all employees**

- **Quality service** delivers friendly, courteous service to internal and external customers
- **Respect and community** demonstrates respect for a positive, diverse work environment and university community
- **Learning and development** constructively uses feedback and seeks opportunities to learn and develop
- **Focus on results** organizes work to achieve results and accomplishes a fair workload
- **Job knowledge** exhibits necessary job knowledge and skills

#### **ADDITIONAL COMPETENCIES FOR OUR SUPERVISORS AND MANAGERS ONLY**

- **Performance management** sets and communicates expectations, regularly gives positive and negative feedback, conducts effective and timely performance reviews
- **Leadership** provides direction and defines priorities, builds commitment to mission and priorities of unit and university.

## XII. TRANSPARÊNCIAS



3

**Módulo I**  
O que é o *coaching*

---

---

---

---

---

---

---

4

**Módulo I – O que é o *coaching***

**Objectivos**

- Perceber o significado actual do *coaching*;
- Compreender o processo de *coaching*;
- Características e barreiras de uma aprendizagem eficaz;
- Identificar as competências críticas de um processo de *coaching*;
- Identificar as competências críticas de um *coach* de qualidade;
- Listar as responsabilidades de um bom *coach*;
- Distinguir os benefícios do *coaching* .

---

---

---

---

---

---

---



### Módulo I – O que é o *coaching*

#### 1. O que é o *coaching*?

- Actualmente o *coaching* é um processo planeado de aprendizagem com uma orientação individual e sistemática;
- O *coaching* tem como objectivo estimular os *coachees* a desenvolver habilidades e competências, melhorando o seu desempenho de modo frequente e contínuo;
- O *coaching* é uma forma de conduzir os indivíduos ao melhor desempenho, tendo como base as suas aptidões e funções exercidas.

5

---

---

---

---

---

---

---

---

### Módulo I – O que é o *coaching*

#### 1. O que é o *coaching*?

- No passado, *coaching* era uma actividade restrita ao desporto, em que os atletas eram instruídos com a finalidade de melhorarem o seu desempenho;
- Entretanto, o conceito de *coaching* foi introduzido no contexto organizacional, apresentando-se, actualmente, como um elemento essencial para o sucesso;
- O sucesso do *coaching* nas organizações deve-se ao facto de os colaboradores apenas desempenharem as suas funções de forma eficaz se possuírem uma formação adequada.

6

---

---

---

---

---

---

---

---

**Módulo I – O que é o *coaching***

**1. O que é o *coaching*?**

O *coaching* assume um papel cada vez mais importante e abrangente dentro das organizações, podendo ser descrito como:

- Uma forma de levar os indivíduos a ter o melhor desempenho, tendo como base as suas aptidões e funções desempenhadas na organização;
- Um processo pelo qual se identificam e usam as oportunidades nas funções profissionais como veículo para a aprendizagem;
- Um meio para melhorar os conhecimentos e aptidões de modo formal e informal.

7

---

---

---

---

---

---

---

---

**Módulo I – O que é o *coaching***

**1. O que é o *coaching*?**

**1.1 Níveis de aprendizagem e mudança**

- Uma forma de compreender a aplicação do processo de *coaching* é através da forte relação existente entre a aprendizagem e a mudança, uma vez que a aprendizagem efectiva implica sempre uma mudança a nível pessoal;
- Na pirâmide onde são ilustrados os quatro níveis ascendentes da aprendizagem pode ser observada a relação entre a aprendizagem e a mudança.

8

---

---

---

---

---

---

---

---

**Módulo I – O que é o coaching**

**1. O que é o coaching?**

1.1 Níveis de aprendizagem e mudança

Eu faço  
(Acção)

Eu quero  
(Motivação)

Eu posso  
(Competências)

Eu sei  
(Conhecimento)

9

---

---

---

---

---

---

---

---

**Módulo I – O que é o coaching**

**1. O que é o coaching?**

1.1 Níveis de aprendizagem e mudança

**1º nível** Está localizado o factor-base para que todo o processo de aprendizagem e mudança se verifique, que é o conhecimento que o indivíduo já tenha adquirido previamente.

**2º nível** Refere-se às aptidões e competências úteis para a implementação do conhecimento já adquirido.

10

---

---

---

---

---

---

---

---

**Módulo I – O que é o *coaching***

**1. O que é o *coaching*?**

**1.1 Níveis de aprendizagem e mudança**

**3º nível** Abrange o factor motivação, pois, embora o indivíduo adquira novos conhecimentos e desenvolva novas competências, isso não vai implicar obrigatoriamente a intenção de fazer uso dessas novas capacidades, é necessário que esteja motivado.

**4º nível** É relativo à aprendizagem efectiva que só é garantida quando um indivíduo ou organização aplica o seu conhecimento, competências e motivações no processo de mudança.

11

---

---

---

---

---

---

---

---

**Módulo I – O que é o *coaching***

**1. O que é o *coaching*?**

**1.1 Níveis de aprendizagem e mudança**

- Num processo de aprendizagem, um dos métodos mais activos e eficientes é a aplicação prática de factos reais, presentes no exercício das funções desempenhadas pelos colaboradores;
- O método de funcionamento do *coaching* é essencialmente o de reconhecer a condição mais adequada, que permita maximizar o desempenho do indivíduo na execução da sua tarefa e perceber a forma de estimular e apoiar a sua aprendizagem.

12

---

---

---

---

---

---

---

---

### Módulo I – O que é o coaching

#### 1. O que é o *coaching*?

##### 1.2 Fases de aprendizagem

- Quando a mudança acontece nas organizações, existe a necessidade de promover a adopção de métodos diferentes e eficazes, e ajudar os colaboradores a esquecerem os seus métodos de trabalho antigos e improdutivos, assim como a afastarem-se da zona de conforto onde estão acomodados;
- São quatro as fases percorridas por um *coachee* no processo de aprendizagem que o conduzirá naturalmente a uma mudança de comportamento, que se vai reflectir no seu desempenho.

13

---

---

---

---

---

---

---

---

### Módulo I – O que é o coaching

#### 1. O que é o *coaching*?

##### 1.2 Fases de aprendizagem

Competência  
inconsciente

4



1

Incompetência  
inconsciente



Competência  
consciente

3



2

Incompetência  
consciente

14

---

---

---

---

---

---

---

---

**Módulo I – O que é o *coaching***

**1. O que é o *coaching*?**

**1.2 Fases de aprendizagem**

- 1ª Antes de o processo de aprendizagem se iniciar, o indivíduo está num estado de incompetência inconsciente, pois está numa condição em que não tem consciência de que não sabe.
- 2ª Quando se começa a perceber o quanto não se sabe, resulta daí um desconforto que é assustador, pois pode pôr em causa a permanência na organização, sendo muito importantes nesta fase o apoio e motivação, de forma a aumentar a confiança do *coachee*.

15

---

---

---

---

---

---

---

---

**Módulo I – O que é o *coaching***

**1. O que é o *coaching*?**

**1.2 Fases de aprendizagem**

- 3ª Aumento da competência, acompanhada por uma ligeira consciência para agir de forma diferente. Nesta fase, as novas competências e comportamentos são aplicados de forma autoconsciente.
- 4ª À medida que o nível de aprendizagem aumenta e as novas competências se tornam mais consolidadas no seu comportamento, estas já são aceites pelo *coachee* de forma inconsciente.

16

---

---

---

---

---

---

---

---

**Módulo I – O que é o *coaching***

**1. O que é o *coaching*?**

**1.2 Fases de aprendizagem**

Embora o ciclo esteja completo, quando os indivíduos executam determinada tarefa durante um longo período de tempo, por vezes são adoptados maus hábitos que ficam a fazer parte da rotina, sugerindo o modelo, por esta razão, que a aprendizagem deva ser vista como um processo contínuo ao longo do tempo.

17

---

---

---

---

---

---

---

---

**Módulo I – O que é o *coaching***

**1. O que é o *coaching*?**

**1.2 Fases de aprendizagem**

A participação num processo de *coaching* resulta numa mudança, pois o *coachee* é orientado para um amadurecimento pessoal que o torna mais capaz, uma vez que a capacidade de aprendizagem é reforçada.

A mudança de comportamento varia da:

- Dependência para a independência;
- Ignorância para a compreensão;
- Utilização de competências superficiais para as mais exaustivas;
- Previsibilidade para a aceitação da ambiguidade e risco.

18

---

---

---

---

---

---

---

---

**Módulo I – O que é o *coaching***

**1. O que é o *coaching*?**

**1.2 Fases de aprendizagem**

De uma forma geral o *coaching* é um processo que abrange três características genéricas, que são:

- Uma aprendizagem focalizada;
- Uma orientação para os resultados;
- Um aperfeiçoamento das competências, atitudes e aptidões.

19

---

---

---

---

---

---

---

**Módulo I – O que é o *coaching***

**1. O que é o *coaching*?**

**1.3 As competências críticas do processo de *coaching***

A importância do *coaching* torna-se cada vez mais evidente, pois o sucesso no contexto organizacional está fortemente dependente dos conhecimentos e formação dos seus colaboradores.

O *coaching* não é aprender O QUÊ mas aprender COMO - o domínio da informação correcta não é suficiente, é necessário que saiba executá-la quem tem aptidões e competência para tal.

De forma a demonstrar a abrangência do processo de *coaching*, este processo deve incluir oito competências críticas.

20

---

---

---

---

---

---

---



## Módulo I – O que é o *coaching*

### 1. O que é o *coaching*?

#### 1.3 As competências críticas do processo de *coaching*

1. Desenvolvimento de empatia
2. Compreensão
3. Delegação e *empowerment*
4. Estabelecimento de objectivos
5. Resolução de problemas
6. *Feedback* focalizado
7. Afirmação
8. Autodesenvolvimento e aprendizagem prática

21

---

---

---

---

---

---

---

---

## Módulo I – O que é o *coaching*

### 2. O *coach*

- O *coach* é o orientador de aprendizagem e co-responsável pelo desenvolvimento e aperfeiçoamento dos seus *coachees*;
- Todo o processo de aprendizagem e transformação deve ser elaborado de uma forma planeada e intencional, permitindo tirar o máximo partido das capacidades dos participantes (*coachees*);
- Para que seja gerado um programa de *coaching* adequado e capaz, é necessário que o *coach* possua determinadas características.

22

---

---

---

---

---

---

---

---

23

**Módulo I – O que é o coaching**

**2. O coach**

**2.1 As principais responsabilidades de um coach**

- Para um *coach* produzir os resultados desejados tem de pôr em prática a sua capacidade interpessoal, desenvolvendo relações de confiança, e estabelecer comportamentos e atitudes adequados a cada indivíduo, dando origem a um crescimento e melhoria no exercício das funções;
- Um *coach* deve reunir certas responsabilidades que são reconhecidas como fundamentais para o desenvolvimento de uma actividade de *coaching* eficaz. Essas responsabilidades críticas, determinantes para definir a qualidade de um *coach*, são seis.

---

---

---

---

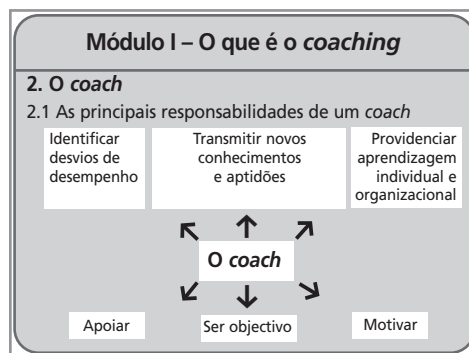
---

---

---

---

24




---

---

---

---

---

---

---

---

## Módulo I – O que é o coaching

### 2. O coach

#### 2.1 As principais responsabilidades de um coach

Um coach eficiente, responsável e capaz deve:

- Possuir a capacidade de questionar sem causar constrangimento;
- Interpretar as respostas sem ignorar a linguagem corporal;
- Comunicar regularmente;
- Dar um *feedback* de forma atempada e adequado a cada situação;
- Criar expectativas claras e reais;
- Demonstrar a importância do contributo dos colaboradores;
- Assegurar uma correcta associação entre as funções desempenhadas, a missão e a estratégia da organização.

25

---

---

---

---

---

---

---

---

## Módulo I – O que é o coaching

### 2. O coach

#### 2.2 A escolha de um coach

- Para que o coach escolhido possua experiência e formação adequadas, podem ser utilizadas seis questões, de forma a auxiliar a tarefa de selecção e identificação das qualificações e potencialidades do coach;
- As três primeiras questões possibilitam o conhecimento já adquirido (*background*) e experiência do coach, enquanto que as outras três ajudam na avaliação da capacidade e compreensão do processo de aprendizagem.

26

---

---

---

---

---

---

---

---

**Módulo I – O que é o *coaching***

**2. O *coach***

**2.2 A escolha de um *coach***

- Com que tipo de pessoas já trabalhou? Quais os resultados alcançados?
- Onde desempenhou o seu melhor trabalho? Com que tipo de pessoas e assuntos trabalha melhor?
- O que é que o faria desistir e porquê?

27

---

---

---

---

---

---

---

---

**Módulo I – O que é o *coaching***

**2. O *coach***

**2.2 A escolha de um *coach***

- Como é que determina aquilo que é necessário para um melhor funcionamento?
- Como é que me vai ajudar a aprender novas formas de fazer coisas?
- Como assegura que se conseguirão resultados?

28

---

---

---

---

---

---

---

---

**Módulo I – O que é o *coaching***

**2. O *coach***

**2.3 A interação com o *coachee***

O *coachee* tem de possuir algumas condições ao longo do processo para que os resultados da aprendizagem sejam positivos, podendo a sua disponibilidade ser apreciada segundo os seguintes critérios:

- Disponibilidade intelectual;
- Disponibilidade motivacional;
- Disponibilidade emocional;
- Disponibilidade física .

29

---

---

---

---

---

---

---

---

**Módulo I – O que é o *coaching***

**2. O *coach***

**2.3 A interação com o *coachee***

O sucesso do *coaching* nas organizações é essencialmente o resultado:

- Da sinergia criada entre o *coach* e o *coachee* de uma forma contínua;
- Da determinação de objectivos atingíveis adequados às funções desempenhadas pelo *coachee*;
- Do desenvolvimento de novas competências que se traduzem num melhor desempenho do *coachee*.

30

---

---

---

---

---

---

---

---

31

**Módulo I – O que é o coaching**

**3. Os benefícios do coaching**

No decurso do processo, os resultados alcançados têm implicações bastante benéficas para todas as partes envolvidas, sendo de uma forma directa três os implicados:

- **A organização** – Onde são aplicadas as actividades de *coaching*.
- **O gestor da organização** – O que tomou a decisão de adoptar o processo de gestão de competências e aptidões.
- **O indivíduo ou colaborador da organização** – Aquele que está sujeito às técnicas deste processo.

---

---

---

---

---

---

---

---

32

**Módulo I – O que é o coaching**

**3. Os benefícios do coaching**

GESTOR	ORGANIZAÇÃO	INDIVÍDUO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos gestão de crise</li> <li>• Aceitação como um líder</li> <li>• Necessidade de menos supervisão</li> <li>• Mais tempo para actividades de maior importância</li> <li>• Melhores relações com colegas, superiores e subordinados</li> <li>• Melhores aptidões interpersonais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior concentração nas tarefas pretendidas</li> <li>• Apoio à estratégia de Recursos Humanos</li> <li>• Melhor trabalho de equipa</li> <li>• Comunicação mais aberta</li> <li>• Melhor percepção dos objectivos por parte dos funcionários</li> <li>• Reacção rápida à mudança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior confiança</li> <li>• Mais criatividade</li> <li>• Objectivos claros</li> <li>• Melhor percepção das suas funções</li> <li>• Elevado nível de motivação</li> <li>• Desenvolvimento das suas aptidões na resolução de problemas e tomada de decisões</li> <li>• Ambição de mudança em vez de receio</li> </ul>

---

---

---

---

---

---

---

---

**Módulo I – O que é o *coaching***

**4. Utilizar o *coaching* de uma forma estratégica e rentável**

**4.1 Rentabilizar o *coaching***

O *coaching*, quando usado de forma eficaz, pode ter uma influência bastante positiva, não só para a organização como para os seus colaboradores. Por esta razão, são implementadas estratégias com a finalidade de o tornar cada vez mais rentável.

Existem cinco formas de as organizações obterem maior valor dos investimentos que efectuam em *coaching*.

33

---

---

---

---

---

---

---

---

**Módulo I – O que é o *coaching***

**4. Utilizar o *coaching* de uma forma estratégica e rentável**

**4.1 Rentabilizar o *coaching***

- Disponibilizar *coaching* onde o retorno sobre o investimento é maior;
- Construir uma equipa de *coaches* em que a organização possa confiar;
- Avaliar a capacidade do *coach* em ajudar as pessoas a aprender;
- Ajustar o *coach* às necessidades;
- Definir objectivos e avaliar resultados.

34

---

---

---

---

---

---

---

---

35

**Módulo II**  
Modelo de *coaching*

---

---

---

---

---

---

---

36

**Módulo II – Modelo de *coaching***

**Objectivos**

- Compreender o funcionamento de um modelo de *coaching* aplicado à realidade organizacional;
- Identificar as competências-chave num modelo de gestão de competências e aptidões eficaz;
- Verificar a eficácia do *coaching* relativamente à melhoria de desempenho;
- Explorar as medidas utilizadas no aumento da motivação dos colaboradores da organização.

---

---

---

---

---

---

---



## Módulo II – Modelo de *coaching*

### 2. Modelo de *coaching*

- As alterações no comportamento do indivíduo, conferidas através do *coaching*, não devem ocorrer apenas uma vez, terá de ser um processo contínuo e associado a um determinado número de etapas;
- O modelo de gestão de competências e aptidões adoptado reúne um conjunto de técnicas fundamentais para a aplicação do *coaching* no contexto organizacional.

37

---

---

---

---

---

---

---

---

## Módulo II – Modelo de *coaching*

### 2. Modelo de *coaching*

Este modelo de *coaching* é constituído por seis fases ou passos essenciais, a que está associado um conjunto de técnicas.

As técnicas não devem ser interpretadas de uma forma rígida, mas antes como uma referência teórica, pois cada organização vive realidades diferentes.

A utilidade do modelo de *coaching* é confirmado apenas quando é adoptado à realidade da organização.

38

---

---

---

---

---

---

---

---

39

Módulo II – Modelo de coaching		
<p>(6) Revisão</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar <i>feedback</i></li> <li>• Usar diários de aprendizagem</li> </ul> <p>(5) Implementação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Coaching Toolkit</i></li> <li>• Delegar</li> <li>• Mostrar / Observar</li> <li>• Dar poder a outros</li> <li>• Usar opções de desenvolvimento</li> </ul> <p>(4) Motivação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionar com o desenvolvimento de carreira</li> <li>• Desafiar atitudes negativas</li> <li>• Desenvolver crenças positivas</li> </ul>		<p>(1) Identificar e analisar necessidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir a função (Q.A.A Questionário de análise de aptidões)</li> <li>• Usar ferramentas analíticas</li> <li>– Interrogação centralizada</li> <li>– Análise de incidentes críticos</li> <li>– Análise de aptidões</li> <li>– Prioritizar necessidades</li> </ul> <p>(2) Estabelecer padrões de desempenho</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Níveis correntes vs níveis esperados</li> <li>• Usar objectivos <i>SMART</i></li> <li>• Ganhar concordância</li> </ul> <p>(3) Planeamento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecer o estilo pessoal e o dos outros</li> <li>• Identificar metodologias</li> <li>• Listar os recursos disponíveis</li> </ul>

---

---

---

---

---

---

---

---

40

Módulo II – Modelo de coaching
<p><b>2.1 Identificar e analisar as necessidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinação das necessidades existentes para a evolução individual.</li> <li>• Existem alguns métodos específicos para determinar as carências críticas do <i>coachee</i>, nomeadamente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observação;</li> <li>• Análise de incidentes críticos;</li> <li>• Questionário de análise de aptidões (QAA).</li> </ul> </li> </ul>

---

---

---

---

---

---

---

---

## Módulo II – Modelo de *coaching*

### 2.1 Identificar e analisar as necessidades

- Existem ainda outras técnicas nesta fase de identificação das necessidades, nomeadamente:
  - A "Especificação das necessidades de desenvolvimento";
  - A "Prioritização das necessidades de desenvolvimento".

41

---

---

---

---

---

---

---

---

## Módulo II – Modelo de *coaching*

### 2.1 Identificar e analisar as necessidades

A "Especificação das necessidades de desenvolvimento" pretende identificar objectivamente a necessidade, usando o seguinte formato:

	A necessidade de desenvolvimento é...	A necessidade de desenvolvimento não é...
Quem		
Onde		
Quando		
O Quê		
Como		

Este processo permite uma melhor focalização, ao distinguir entre "onde está" e "onde não está" a necessidade de desenvolvimento.

42

---

---

---

---

---

---

---

---

**Módulo II – Modelo de *coaching***

**2.1 Identificar e analisar as necessidades**

A “Priorização das necessidades de desenvolvimento” procura priorizar os diferentes tipos de necessidades de desenvolvimento, utilizando o seguinte formato:

	Necessidades de desenvolvimento		
Grave			
Urgente			
Crescente			
Total			

As necessidades graves, urgentes e crescentes são distinguidas através de uma escala de 1 a 10, identificando objectivamente as necessidades de desenvolvimento.

43

---

---

---

---

---

---

---

---

**Módulo II – Modelo de *coaching***

**2.2 Estabelecer padrões de desempenho**

- Nesta fase pretende-se identificar os padrões de desempenho actuais e estabelecer aqueles que se pretende que o *coachee* atinja futuramente;
- É essencial que o *coachee* estabeleça os seus próprios padrões ou objectivos, criando assim um sentimento de envolvimento e, consequentemente, de pertença;
- É importante que os objectivos se encontrem bem definidos e sejam adequados às necessidades de desenvolvimento de cada indivíduo.

44

---

---

---

---

---

---

---

---

## Módulo II – Modelo de *coaching*

### 2.2 Estabelecer padrões de desempenho

A determinação dos objectivos devem seguir os princípios *SMART*:

- *Specific* (específicos);
- *Measurable* (mensuráveis);
- *Attainable* (alcançáveis);
- *Results-focused* (centrados nos resultados);
- *Time-bound* (definidos no tempo).

45

---

---

---

---

---

---

---

---

## Módulo II – Modelo de *coaching*

### 2.3 Planeamento

- O planeamento de aprendizagem como parte de uma estratégia de *coaching* deve ter em consideração os diferentes estilos e métodos de aprendizagem.
- Cada indivíduo possui o seu próprio estilo de aprendizagem, sendo, actualmente, quatro os estilos de aprendizagem identificados :
  - Activistas
  - Pragmáticos
  - Pensadores
  - Teóricos

46

---

---

---

---

---

---

---

---

**Módulo II – Modelo de *coaching***

**2.3 Planeamento**

Os quatro estilos de aprendizagem referidos estão directamente relacionados com os quatro métodos de aprendizagem, sendo essa aprendizagem feita através:

- De actividades concretas;
- Da análise das várias perspectivas;
- Da prática de novas ideias e técnicas;
- Da revisão de todos os factos.

47

---

---

---

---

---

---

---

---

**Módulo II – Modelo de *coaching***

**2.3 Planeamento**

- O indivíduo com um estilo de aprendizagem activista adequa-se a um método de aprendizagem activa, recorrendo a actividades concretas, sem qualquer tipo de planeamento, e correndo sempre riscos;
- Os pensadores são preservados, têm uma abordagem conservadora, pensam antecipadamente, reflectem sobre outras experiências e tendem a fazer uma recolha e análise de várias perspectivas. Como não se sentem confortáveis em situações de alto risco, a sua abordagem tem de ser cuidada.

48

---

---

---

---

---

---

---

---

## Módulo II – Modelo de *coaching*

### 2.3 Planeamento

- Os teóricos têm propensão para aprofundar e fazer a revisão dos factos abordados. Eles são analíticos, objetivos, lógicos e isentos, com tendências perfeccionistas. O seu desenvolvimento deve ser suportado a nível teórico e apelando à lógica.
- Os pragmáticos são experimentais por natureza, preferindo pôr em prática novas ideias e técnicas do que pensar antecipadamente. Agem de forma rápida e confiante, baseados em ideias que os atraem. O seu desenvolvimento necessita de apoio na elaboração de planos e no fornecimento de novas experiências para as testar.

49

---

---

---

---

---

---

---

---

## Módulo II – Modelo de *coaching*

### 2.3 Planeamento

- Tendo em conta a preferência do estilo de aprendizagem do *coach*, este terá de reconhecer qual o seu estilo e ter a sensibilidade para perceber que o que é mais próprio para si pode não ser para o *coachee*;
- Tendo em conta os diferentes estilos de aprendizagem, o *coach* terá de identificar os melhores métodos de aprendizagem, agindo da forma que mais se adequa a cada situação.

50

---

---

---

---

---

---

---

---

51

**Módulo II – Modelo de *coaching***

**2.3 Planeamento**

**Actividades de aprendizagem mais adequadas para os activistas**

- Propor novas experiências e actividades.
- Exercícios onde exista uma participação activa
- Jogos de negócios e projectos de decisão de curto prazo
- Projectos com alguma dificuldade e sob alguma pressão

---

---

---

---

---

---

---

52

**Módulo II – Modelo de *coaching***

**2.3 Planeamento**

**Actividades de aprendizagem menos adequadas para os activistas**

- Palestras, leituras e observação;
- Sessões muito teóricas;
- Actividades que envolvam uma análise de dados intensiva;
- Actividades com parâmetros preestabelecidos;
- Repetição contínua de actividades semelhantes.

---

---

---

---

---

---

---



**Módulo II – Modelo de *coaching***

**2.3 Planeamento**

**Actividades de aprendizagem mais adequadas para os pensadores**

- Actividades onde possam observar os outros a desempenhar funções.
- Dar tempo para rever as decisões e posições tomadas
- Terem oportunidade de discutir ideias com outros indivíduos
- Vídeos e outros suportes audiovisuais similares
- Terem tempo de preparação

53

---

---

---

---

---

---

---

**Módulo II – Modelo de *coaching***

**2.3 Planeamento**

**Actividades de aprendizagem menos adequadas para os pensadores**

- Desempenho de funções diante de outros indivíduos
- Confiar tarefas sem o tempo adequado para decidir
- Actividades com parâmetros preestabelecidos
- Terem de usar “atalhos” para alcançar o objectivo

54

---

---

---

---

---

---

---

55

**Módulo II – Modelo de *coaching***

**2.3 Planeamento**

**Actividades de aprendizagem mais adequadas para os teóricos**

- Situações onde seja necessária a ponderação.
- Situações complexas, como jogos de negócios de longa duração
- Modelos e teorias
- Situações interessante mesmo que não relevantes

---

---

---

---

---

---

---

56

**Módulo II – Modelo de *coaching***

**2.3 Planeamento**

**Actividades de aprendizagem menos adequadas para os teóricos**

- Situações pouco claras e superficiais
- Situações desestruturadas, especialmente com pontos pouco claros
- Requisitar decisões sem uma política de regras e procedimentos
- Exercícios com uma conotação emocional
- Apressar a decisão de um exercício sem explicar a sua relevância

---

---

---

---

---

---

---

## Módulo II – Modelo de *coaching*

### 2.3 Planeamento

#### Actividades de aprendizagem mais adequadas para os pragmáticos

- Exercícios onde a ligação com a sua função é óbvia
- Actividades práticas e relevantes
- Situações onde a implementação é importante assim como a aprendizagem
- Elaboração de planos de acção para serem utilizados na sua função
- A oportunidade de aprenderem com o Coach

57

---

---

---

---

---

---

---

## Módulo II – Modelo de *coaching*

### 2.3 Planeamento

#### Actividades de aprendizagem menos adequadas para os pragmáticos

- Actividades pouco práticas e sem relevância com a sua função profissional
- Situações com um plano de acção pouco claro
- Exercícios com resultados pouco compensatórios
- Situações em que o Coach está aparentemente fora da realidade

58

---

---

---

---

---

---

---

**Módulo II – Modelo de *coaching***

**2.3 Planeamento**

Nesta fase de planeamento, é também importante ter em atenção os 7M's, que são um sistema de categorizarão útil que vai permitir a identificação dos recursos que podem estar ao dispor na realização do processo de aprendizagem.

- *Machines* / máquinas
- *Money* / capital
- *Minutes* / tempo
- *Manpower* / mão-de-obra
- *Materials* / materiais
- *Market* / mercado
- *Methods* / métodos

59

---

---

---

---

---

---

---

---

**Módulo II – Modelo de *coaching***

**2.4 Motivação**

- Actualmente, a motivação é identificada pelas organizações como o factor mais difícil na relação com os seus colaboradores, pois motivar um indivíduo não é tarefa fácil, exige muita atenção, sensibilidade e capacidade de comunicação;
- Ao longo deste processo, o *coach* pretende fortalecer a consciência do *coachee*, apercebendo-se de talentos potenciais, e, quando identificados, abre caminhos a fim de aumentar a auto-estima e auto-respeito, o que se traduz em motivação.

60

---

---

---

---

---

---

---

---

## Módulo II – Modelo de *coaching*

### 2.4 Motivação

Para alcançar a desejada evolução do ponto de vista motivacional, são utilizadas três estratégias:

- *Flooding*;
- Dessensibilização;
- Visualização.

A sua utilização depende do juízo que o *coach* faz do *coachee*, assim como da sua personalidade e estilo de aprendizagem.

61

---

---

---

---

---

---

---

---

## Módulo II – Modelo de *coaching*

### 2.4 Motivação

• ***Flooding*** Consiste em lançar o indivíduo para uma situação difícil e esperar que ele reaja, deixando-o por sua conta e risco. Esta é uma abordagem arriscada pois, enquanto alguns reagem de forma positiva ao desafio, outros não resistem e fracassam.

• **Dessensibilização** Esta abordagem é feita de uma forma progressiva, sendo o *coachee* levado a sair da sua zona de conforto, passo a passo. Embora seja um processo mais lento, torna-se mais seguro, pois são realizadas diversas simulações de situações possíveis de ocorrer.

62

---

---

---

---

---

---

---

---

**Módulo II – Modelo de *coaching*****2.4 Motivação**

- **Visualização** Processo utilizado para contrariar a imagem negativa que o *coachee* poderá ter de si. Quando um indivíduo tem este tipo de preocupações é incitado a visualizar mentalmente imagens de sucesso, sentimentos e emoções associados a esses êxitos.

Nesta fase do modelo de *coaching*, o que há a reter é a importância da criação de um bom nível de confiança em relação ao *coachee*, de modo a que isso resulte num nível superior de motivação.

63

---

---

---

---

---

---

---

---

**Módulo II – Modelo de *coaching*****2.5 Implementação**

Esta é a fase em que vão ser delegadas tarefas e responsabilidades ao *coachee*, proporcionando-lhe novas experiências e oportunidades de aprendizagem.

Nesta fase, a evolução do *coachee* deriva do processo de *empowering*, onde vai assumir responsabilidades e tomar decisões sem restrições.

O *empowerment* diz respeito às capacidades e competências do *coach* na sua aplicação (*empowering*) de modo eficiente, tendo de existir o cuidado de considerar os comportamentos do *coachee* (*empowered*).

64

---

---

---

---

---

---

---

---

## Módulo II – Modelo de *coaching*

### 2.5 Implementação

#### *Empowering*

Um *coach* eficiente deverá obedecer a determinadas especificidades, de modo a que a aplicação do processo de *empowerment* seja bem sucedido. Foram sete as características identificadas, em que um *coach* tem de:

1. Ter a noção do momento para sugerir ou solicitar cursos de ação e a melhor forma de comunicar com os diferentes tipos de indivíduos;
2. Demonstrar por palavras e ações a sua capacidade em confiar;
3. Envolver os *coachees* em debates de ideias e tomadas de decisão;

65

---

---

---

---

---

---

---

---

## Módulo II – Modelo de *coaching*

### 2.5 Implementação

#### *Empowering*

4. Utilizar os erros como oportunidades de aprendizagem, e demonstrar tolerância face às necessidades de desenvolvimento do *coachee*;
5. Fornecer um *feedback* regular, dando um ênfase positivo, e nunca ignorar o baixo desempenho;
6. Reconhecer e recompensar aqueles que apresentam um desempenho acima do esperado;
7. Enaltecer as diferenças individuais.

66

---

---

---

---

---

---

---

---

67

**Módulo II – Modelo de *coaching***

**2.5 Implementação**  
*Empowering*

Por ordem de importância, podem ser verificadas as características fundamentais para um *coachee* eficiente, de acordo com as falhas verificadas na aplicação destes comportamentos a nível individual. Assim, no processo de *empowerment*, o *coachee* deve:

1. Tomar iniciativa;
2. Demonstrar responsabilidade pelas acções e consequências;

---

---

---

---

---

---

---

---

68

**Módulo II – Modelo de *coaching***

**2.5 Implementação**  
*Empowering*

3. Desafiar eficazmente decisões, políticas ou procedimentos, mas sempre sugerindo ideias alternativas;
4. Saber sempre quando solicitar apoio ou conselhos;
5. Ir sempre além daquilo que é esperado;
6. Demonstrar sempre uma atitude positiva em desempenhar funções com outros colaboradores com modos diferentes de operar;
7. Aproveitar as oportunidades.

---

---

---

---

---

---

---

---



## Módulo II – Modelo de *coaching*

### 2.6 Revisão

Esta última fase tem especial importância para o *coachee*, pois será gerado o *feedback* do seu desenvolvimento em todo o processo, identificando as suas necessidades e conduzindo-o a uma melhoria contínua do seu desempenho.

Uma das barreiras colocadas na execução do processo de *feedback* nas organizações é motivada pelo facto de a palavra *feedback* ter por norma uma conotação negativa, não só para os colaboradores como para os seus superiores.

Através do modelo de autoconhecimento é possível enquadrar o *feedback* no contexto do desenvolvimento pessoal.

69

---

---

---

---

---

---

---

---

## Módulo II – Modelo de *coaching*

### 2.6 Revisão

*Feedback* (modelo de autoconhecimento)

O modelo de autoconhecimento sugere que nas relações mantidas com outros indivíduos existem duas dimensões a considerar:

1. Retrata aquilo que o indivíduo conhece acerca si;
2. Está relacionada com aquilo que os outros sabem acerca dele.

70

---

---

---

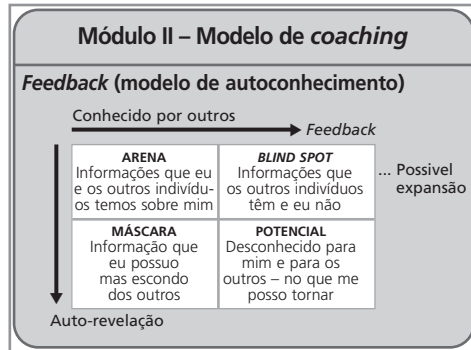
---

---

---

---

---



71

---

---

---

---

---

---

---

---

**Módulo II – Modelo de *coaching***

**2.6 Revisão**  
*Feedback* (modelo de autoconhecimento)

O modelo de autoconhecimento pode ser uma forma de desenvolver relacionamentos e de demonstrar a necessidade de os indivíduos estarem mais disponíveis, a fim de acolherem eficazmente o *feedback* transmitido, alterando o seu comportamento. O resultado será uma melhor aprendizagem e evolução pessoal.

72

---

---

---

---

---

---

---

---

**Módulo II – Modelo de *coaching***

**2.6 Revisão**

*Feedback eficaz*

1. Mais focalizado no comportamento do que ao nível pessoal;
2. Fornecido logo após o evento com que está relacionado;
3. Constituído por sugestões que conduzam à mudança de uma forma sustentada;
4. Deve ter em conta a técnica ABC  
*Action / acções*  
*Behaviour / comportamentos*  
*Consequences / consequências.*

73

---

---

---

---

---

---

---

---

**Módulo II – Modelo de *coaching***

**2.6 Revisão**

Registo de aprendizagem

A revisão deve ser acompanhada de registos adequados, que documentem a evolução de aprendizagem no decorrer de todo o processo, criando uma ferramenta útil para a programação de futuras acções de *coaching*.

74

---

---

---

---

---

---

---

---

75

**Módulo II – Modelo de *coaching***

**2.6 Revisão**  
 Registo de aprendizagem  
 Este formato de registo vai permitir aos *coachees* reflectir sobre a sua aprendizagem, consistindo em solicitar ao indivíduo que, de acordo com a sua experiência de aprendizagem, realize uma reflexão e registe as acções que pretende parar, iniciar e continuar.

ACÇÕES PARA:		
Parar ( <i>STOP</i> )	Iniciar ( <i>START</i> )	Continuar ( <i>CONTINUE</i> )

---

---

---

---

---

---

---

---

76

**Módulo II – Modelo de *coaching***

**2.6 Revisão**  
 Registo de aprendizagem

Deste modo o *coachee* é levado a reflectir e a fazer uma análise, de forma equilibrada, das suas forças, fraquezas e necessidades de desenvolvimento.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Módulo II – Modelo de *coaching***

**2.6 Revisão**

Registo de aprendizagem

O processo de revisão não acontece de forma natural para todos os indivíduos. Por esta razão foi elaborada uma categorização dos estilos respeitantes à forma como os *coachees* abordam a reflexão e fazem a revisão da sua aprendizagem. Os estilos identificados são:

**Intuitivo** Preferência por uma aprendizagem a partir de experiências, mas não de uma forma consciente e deliberada;  
**Incidental** Quando a aprendizagem depende da possibilidade da ocorrência de incidentes para inspirar a aprendizagem e a revisão.

77

---

---

---

---

---

---

---

---

**Módulo II – Modelo de *coaching***

**2.6 Revisão**

Registo de aprendizagem

**Retrospectivo** Esta abordagem acontece quando se relembram experiências passadas com o intuito de se retirar algumas lições, especialmente a partir de erros ou dificuldades que tenham ocorrido.

**Prospectivo** Abrange elementos da abordagem retrospectiva, mas acrescenta a realização de um plano que tem em atenção o modo como os acontecimentos futuros podem representar oportunidades de aprendizagem.

78

---

---

---

---

---

---

---

---

**Módulo II – Modelo de *coaching***

**2.6 Revisão**

Registo de aprendizagem

No *coaching* é essencial ter em consideração os estilos que cada um dos *coachees* tende a preferir, assim como a melhor forma de os estimular a aprender através de uma reflexão construtiva, e com uma antecipação de oportunidades de aprendizagem provenientes de futuras acções.

79

---

---

---

---

---

---

---





Planeamento Estratégico para PME's

## 2 **Coaching**

Estratégias de Serviço ao Cliente

Gestão da Informação

Gestão da Inovação

Análise e Tratamento de Dados

Modelos Quantitativos de Suporte à Decisão

Gestão Financeira

Contabilidade e Fiscalidade para Empreendedores

Marketing Estratégico para PME's

Gestão de Pessoas e Equipas

Comércio Electrónico

Ministério da Segurança Social e do Trabalho  
Projecto co-financiado pelo  
Fundo Social Europeu e pelo Estado Português



PROGRAMA OPERACIONAL EMPREGO,  
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL  
(POEFDS)



GOVERNO PORTUGUÊS



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Social Europeu