

Mentorando & Formando

Outras maneiras de aprender

Gijón, 3 to 5 July 2017



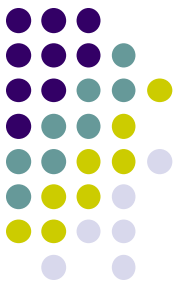
D. Juan José Arias
Director Área de formación
Univ. Acelor-Mitall

Into
2nd Internasãoal Joint Staff Training Event
“Desarrollando competencias para la búsqueda de empleo e inclusión.
Una perspectiva internacional”

Project 2016-1-ES01-KA204-025159 ERASMUS+
*Sharing effective educasãoal practices and systematizing a training competences
programme
for employment and inclusion for vulnerable adults.*



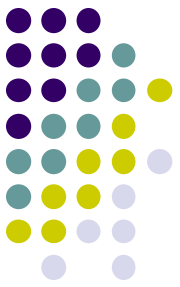
Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



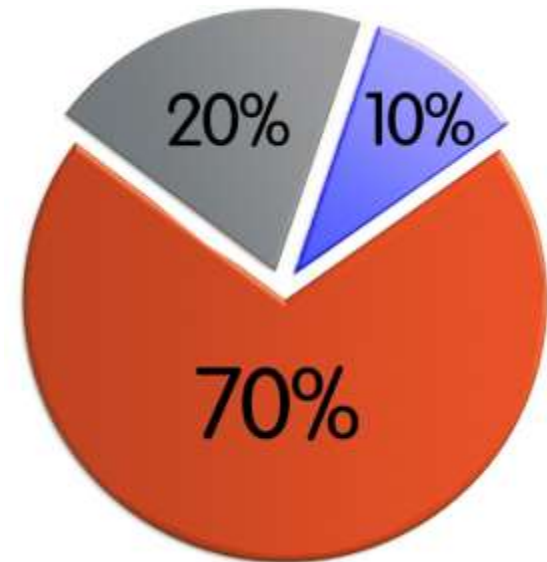
Sumário

- O modelo de aprendizagem 70:20:10
- O que é o mentorado.
- Papéis e benefícios do mentorado.
- O que é o coaching executivo.
- Papéis no coaching executivo.
- Framework para ação
- Diferenças entre coaching & mentorado.
- O processo de coaching.
- modelos GROW and PISAR.
- Conclusão

O modelo de aprendizagem 70:20:10



- Foi desenvolvido na Universidade de Princeton.
- É uma visão de aprendizagem que envolve uma mudança na maneira como desempenhamos planos de desenvolvimento dos colaboradores.



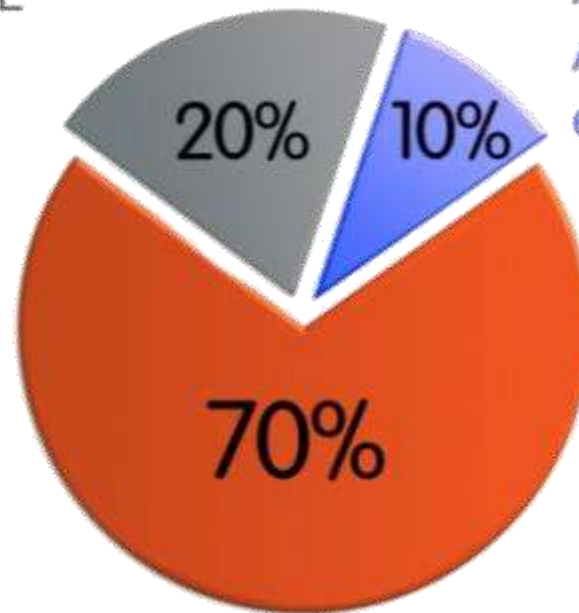
A aprendizagem nos adultos ocorre principalmente no contexto do trabalho e em colaboração com os outros.

O modelo de aprendizagem 70:20:10



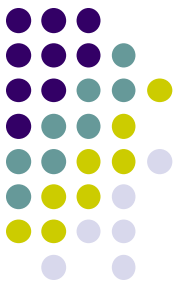
APRENDIZAJE SOCIAL
Aprender de otros que
actúan como modelo

APRENDIZAJE REGLADO
Aprender con Formación
estructurada



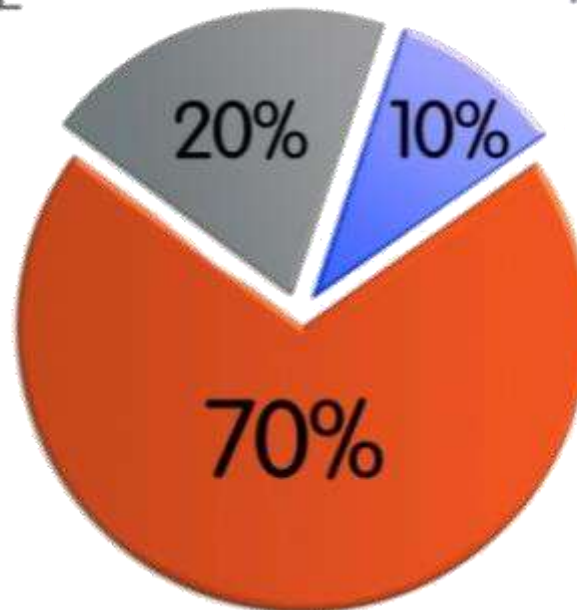
APRENDIZAJE DE LA EXPERIENCIA
Aprender en el puesto de trabajo

O modelo de aprendizagem 70:20:10



APRENDIZAJE SOCIAL

Vou aprender com quem?
Ensino a partir do meu
exemplo?



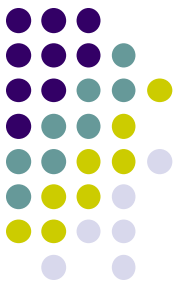
APRENDIZAJE REGLADO

Que formação regulada
ajudar-me-ia a alcançar
os meus resultados?

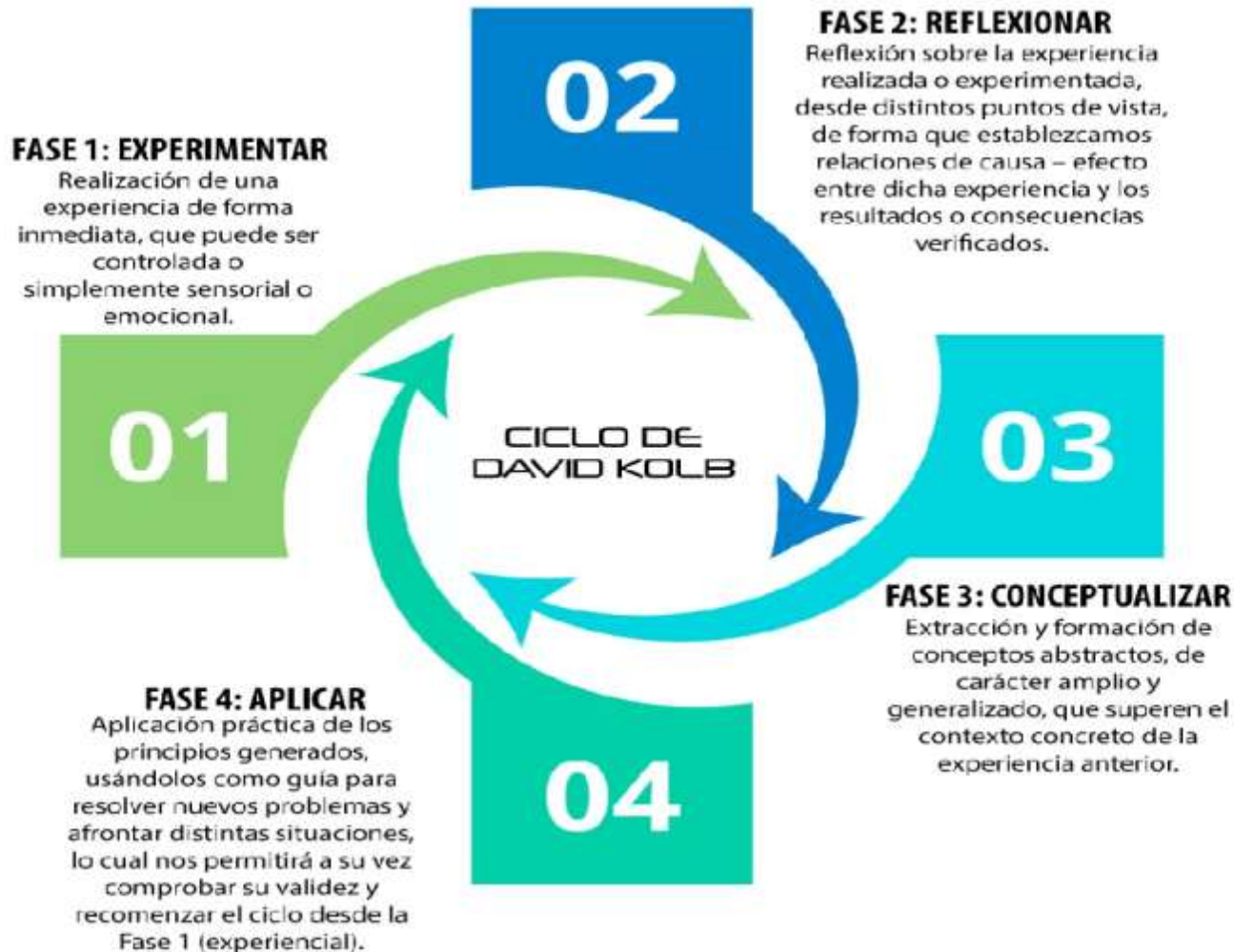
APRENDIZAJE DE LA EXPERIENCIA

Tento aprender com a experiência do dia-a-dia?

Ciclo Kolb

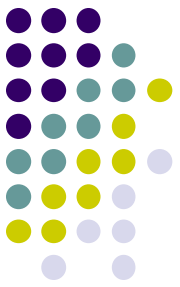


Aprendizagem Experiencial

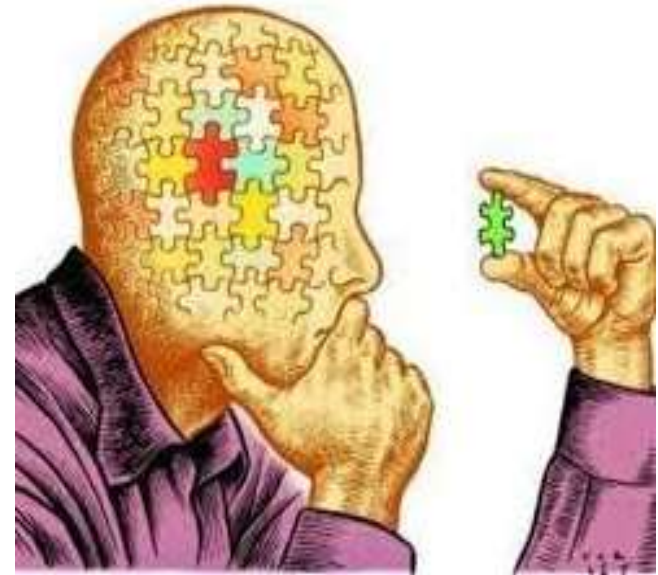


Pensamento crítico

(USA Council for Excellence in Critical Tinking)



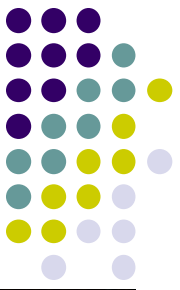
- O pensamento crítico é o processo hábil e ativo de conceituação em que se aplica, analisa, sintetiza e / ou avalia informações obtidas ou geradas por observação, experiência, reflexão, raciocínio ou comunicação, como guia para crenças e ações.



Elementos do pensamento crítico

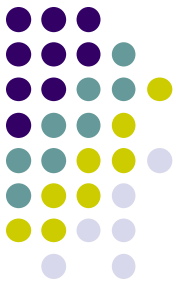
(Paul & Elder, 2004)

- Todo o raciocínio tem um objetivo.
- Todo o raciocínio é uma tentativa de encontrar algo melhor, de responder a algumas perguntas, de resolver um problema.
- Todo o raciocínio é baseado em suposições.
- Todo o raciocínio é feito de um certo ponto de vista.
- Todo o raciocínio é baseado em dados, informações e evidências.
- Todo o raciocínio é expresso através de, e formado por, conceitos e ideias.
- Todo o raciocínio contém inferências, com as quais derivamos conclusões e damos significados.
- Todo o raciocínio leva a um lado, tem implicações e consequências.

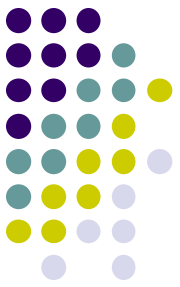


Elementos do raciocínio crítico

(Paul & Elder, 2004)



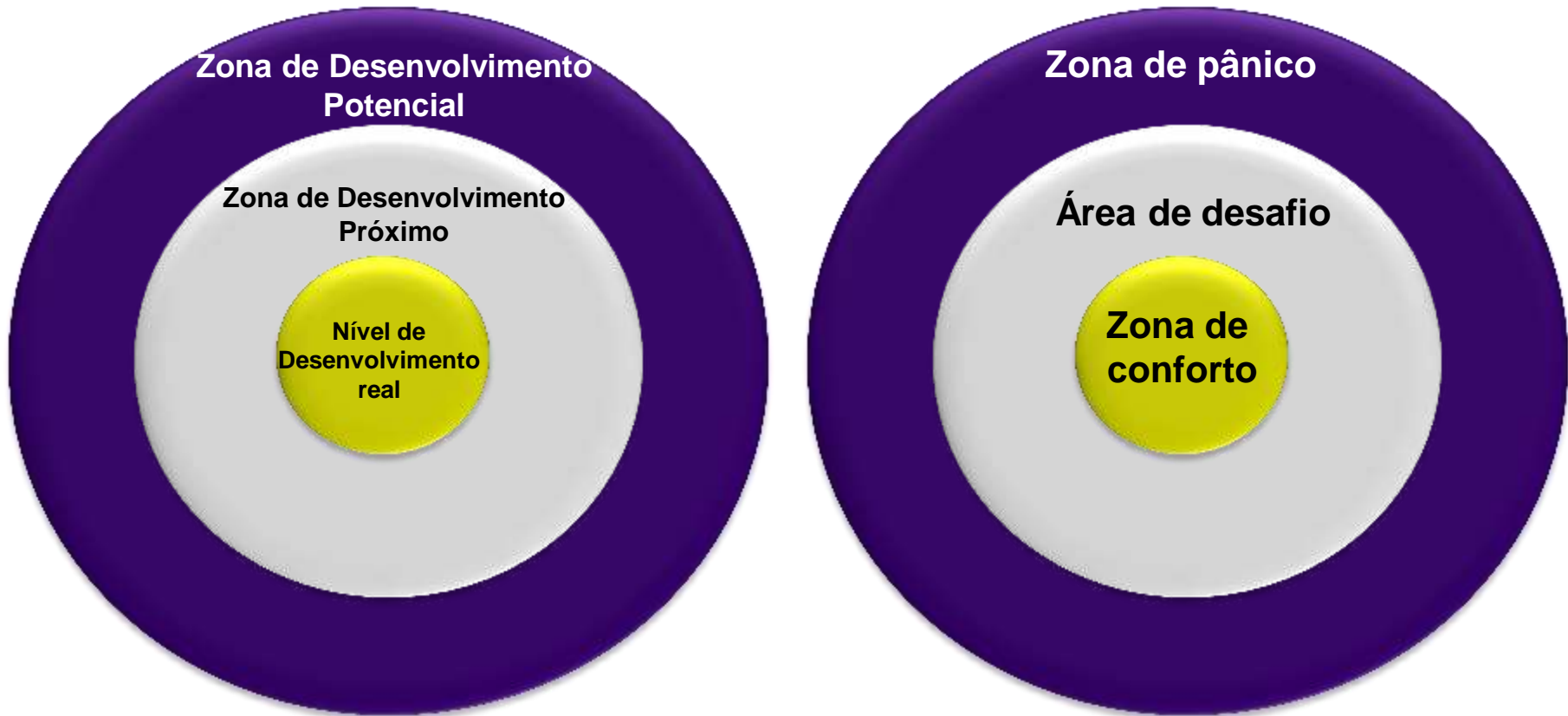
Aprendizagem social (Vigotsky)



A Zona de Desenvolvimento Próximo é a distância entre o nível de desenvolvimento real da pessoa, determinado a partir da resolução autônoma de problemas e o mais alto nível de desenvolvimento potencial que é capaz de alcançar através da orientação de um especialista ou em colaboração com iguais mais capazes.



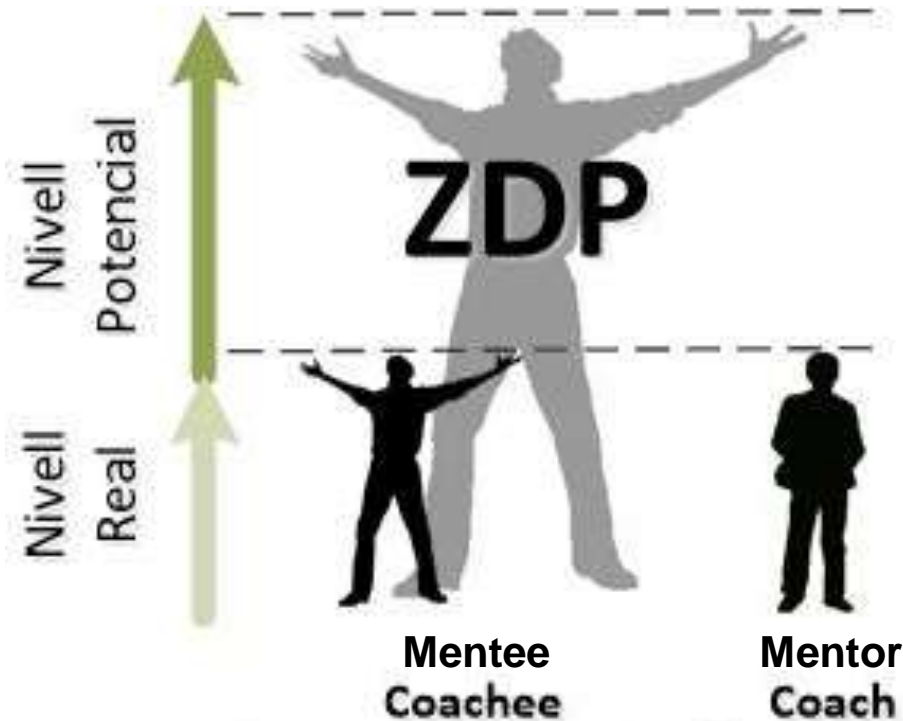
Aprendizagem social (Vigotsky)



Aprendizagem social (Vigotsky)

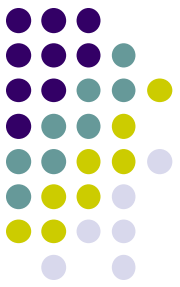


Aprendizagem social



A capacidade de desenvolver e resolver problemas de forma individual não conseguiu alcançar graças à interação com um terceiro, neste caso, um treinador ou um mentor.

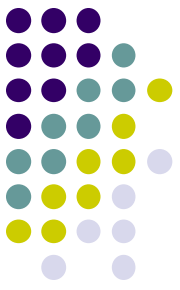
Aprendizagem experiencial e social



- Cada pessoa encarrega-se e pode construir a sua própria aprendizagem, desde que tenha a ajuda de um mediador competente, que tenha como uma das suas tarefas garantir que a aquisição e transformação do conhecimento seja feita corretamente.
- A interação entre o mentee / coachee e o mentor / treinador é a principal fonte de criação e expansão da ZDP. Além disso, o trabalho cooperativo entre funcionários e a troca de experiências também promove a criação e expansão da ZDP.



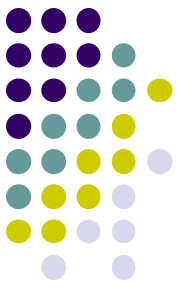
O colaborador assume a responsabilidade da sua aprendizagem e desenvolvimento



- O conceito de aprendizagem tradicional ou direcionada perde relevância e surge como contrapartida da aprendizagem autónoma.
- Aprendizagem autónoma é um processo auto-dirigido que encoraja o colaborador a ser responsável e guardião do seu próprio desenvolvimento, para que:
 - Construa a sua própria carreira e adquira conhecimento de tudo o que precisa e ignora.
 - Tenha um método ou procedimento para pôr em prática o que tem aprendido de forma independente.



Competências necessárias para aprender de forma independente



- Planear: Quando testa ou trabalha dentro do seu plano de trabalho, leve o seu tempo para o ler e planear ações para que o faça dentro do prazo.
- Hábito de organização e aprendizagem: Distribua o tempo que precisa para fazer o seu trabalho dentro do prazo autonomamente, reflita sobre isso para extrair o conhecimento que facilita a experiência de formação e assim atingir os objetivos de aprendizagem.
- Disciplina: Para executar as suas atividades de estudo e reconciliá-las com o seu trabalho, família e atividades de lazer.
- Atitude e mente aberta para aprender: Se não percebe algo consulte o seu mentor ou vá a sessões de coaching, mas também pesquise a web para esclarecer dúvidas e corrigir erros.



Modelo de aprendizagem contínua

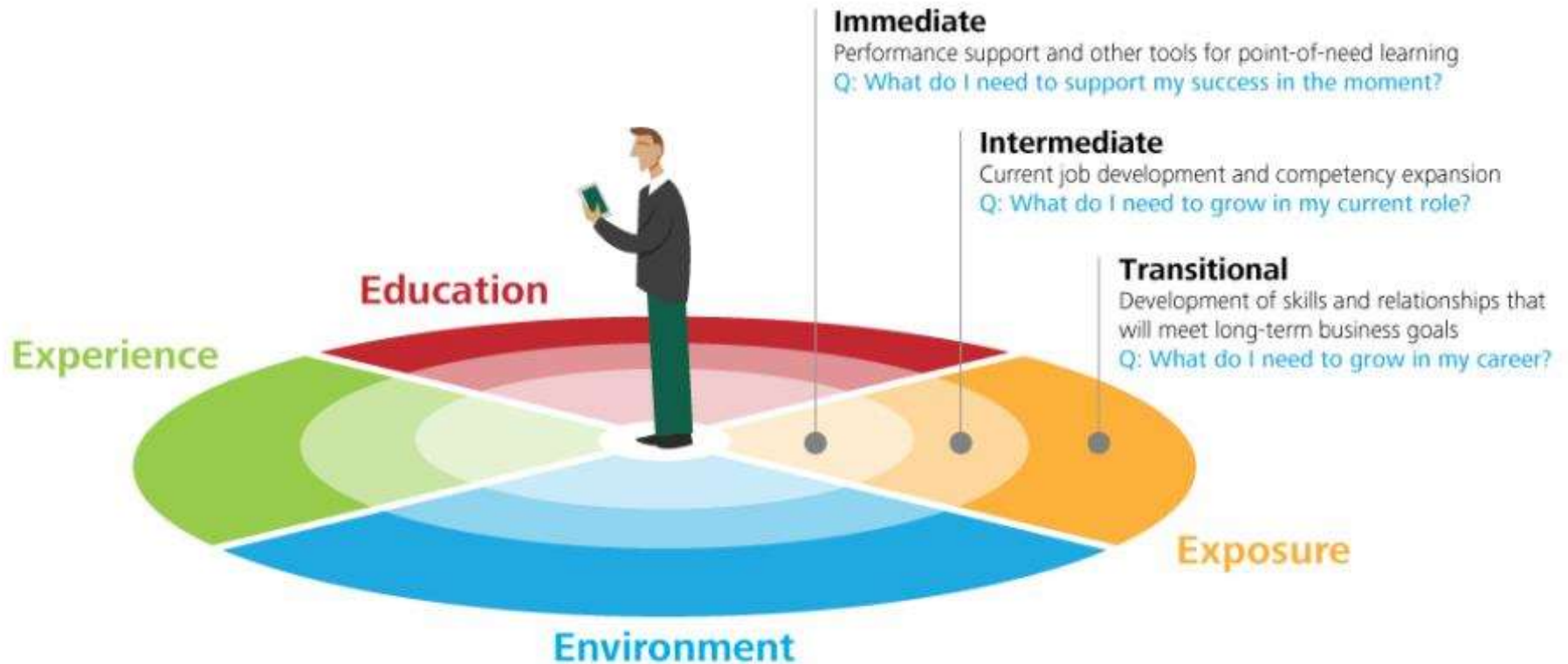
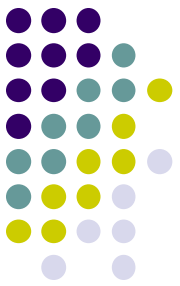


- Este modelo descreve os quatro paradigmas e contextos em que os colaboradores aprendem.
- **Educação:** Engloba educação formal que tem um começo e fim definidos e que podem ser seguidos.

- **Experiência:** Inclui os elementos que acontecem quando os colaboradores estão no seu posto de trabalho (projetos especiais, rotação de posições, etc.) e a sua reflexão com um coach.
- **Exposição:** Eles são os elementos de aprendizagem que permitem o desenvolvimento através de relações pessoais com líderes fortes que agem como mentores.
- **Ambiente:** Cobre as ferramentas, sistemas e outras infraestruturas que os colaboradores usam na posição como suporte da aprendizagem ou consultoria.



Modelo de aprendizagem contínua

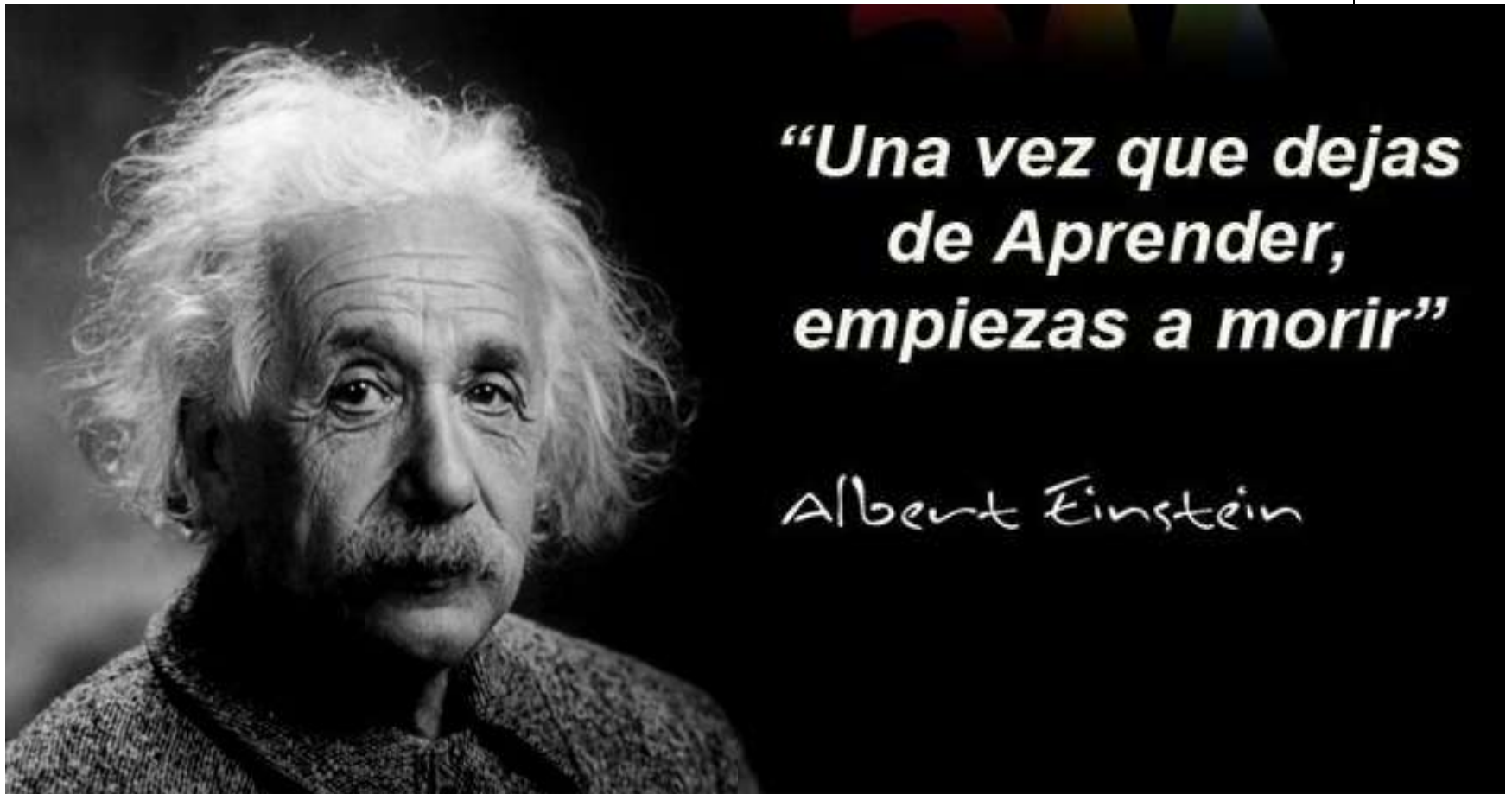
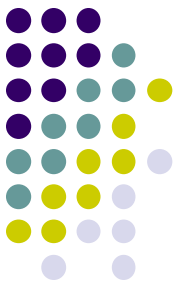


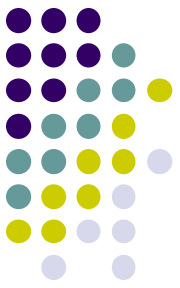
Source: David Mallon and Dani Johnson, *The learning architecture: Defining development and enabling continuous learning*, Bersin by Deloitte, 2014, <http://bersinone.bersin.com/resources/research/?docid=17435>.

Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

Modelo de aprendizagem contínua

“Once you stop learning, you start to die”

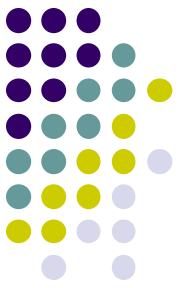




O que é o mentorado?

- É um processo individualizado em que uma pessoa, o mentor, é responsável por supervisionar a carreira e desenvolvimento de outra pessoa, o mentee, sem uma relação de subordinação ou comando entre estes.
- É construído na base da honestidade e confiança, requer constante comunicação, e é feito durante o dia de trabalho.

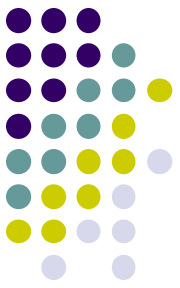




Papel do mentor

- Partilhar experiências e valores com o sujeito, analisar caminhos de desenvolvimento, explorar e aconselhar possibilidades, transferir experiências para falar de situações similares, presentes ou futuras, e guiar decisões.
- O mentor é um modelo a emular, age como um transmissor de experiências, conselheiro, facilitador de redes e pode às vezes agir como um coach.

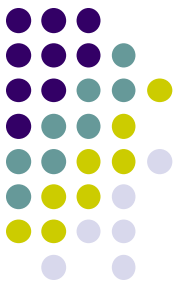




O que o mentor deve fazer?

- Ouvir ativamente.
- Construir confiança.
- Partilhar as suas experiências (sucessos e erros).
- Dar feedback construtivo.
Aconselhar e promover desafios para tomada de decisão.
- Seguir e refletir sobre as orientações éticas e código de conduta.
- Mostrar entusiasmo e disfrutar da experiência.

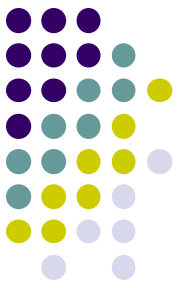




Papel do Coachee

- Mostrar ambição e desejo por absorver todo o conhecimento que o mentor tem, e refletir junto com ele, para saber com o usar e aplicar na sua experiência atual e futura.
- Pôr esse conhecimento em prática e demonstrar o que aprendeu.
- Decidir quanta ajuda e orientação precisa. Tomar a iniciativa de perguntar, pedir ajuda ou conselhos e chamar a atenção de companhias mais desafiantes.

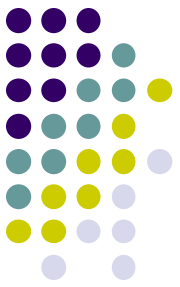




O que o coachee deve fazer?

- Ser ativo e liderar a relação.
- Refletir sobre si mesmo.
- Partilhar com honestidade.
- Fazer perguntas e ouvir com atenção as respostas do mentor.
- Preparar-se para cada sessão.
- Mostrar entusiasmo, reconhecimento e apreciação ao mentor.
- Seguir as orientações éticas e o código de conduta.
- Aprender e partilhar novo conhecimento.





Preparar-se para cada sessão

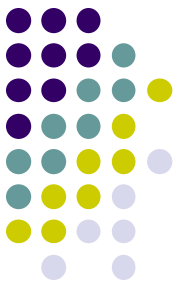


REFLEXÃO

O que quero obter?
O que preciso de si?
Como me pode ajudar?

PERGUNTAR

O que quer obter?
O que precisa de mim?
Como o posso ajudar?



Benefícios do mentorado

- Para quem recebe o mentorado:
Aumentar a sua autoconfiança. Seguir as dicas que orientam e podem melhorar a sua carreira. Receber ajuda no desenvolvimento das suas habilidades. Obter uma melhor compreensão da cultura corporativa. Expandir a rede de contatos. Aumentar a satisfação como colaborador.
- Para o mentor:
Obter satisfação de ajudar e apoiar os outros. Para receber reconhecimento, valorize os seus conhecimentos e experiências. Melhorar as habilidades interpessoais, que podem ser transferidas para outras situações



O que é o coaching executivo?



- É um processo orientado para facilitar melhorias rápidas e significativas, focadas no desenvolvimento profissional das pessoas que participam nele.
- Baseia-se num diálogo entre o coach e o participante através do qual o coach escolhe e aborda situações que representam um desafio pessoal para alcançar objetivos profissionais.
- Permite uma extensão da perspetiva sobre as variáveis externas (ambiente) e interna (pessoal do participante) que afetam a sua situação atual e que podem afetar o futuro desejado.

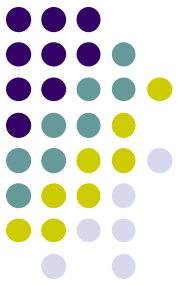




O que é o coaching executivo?

- Permite ao participante adquirir uma visão e um conhecimento mais global, completo e profundo dessas variáveis para abordá-las e usá-las como alavancas de rápida melhoria.
- Facilita o acompanhamento e apoio à tomada de decisão do participante, monitorizando os seus compromissos e avaliando as realizações.





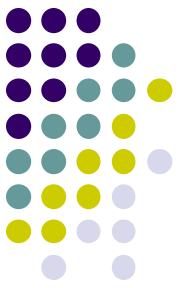
Classificação

- Coaching externo profissional.
- Coaching interno profissional.
- O chefe como coach.

Coach Externo
Lider Coach  *Coach interno*
— qual é o melhor? —

CONFIANÇA

RAPPORT



Internal Coaching

- O coach interno:
possui um profundo conhecimento da própria organização como sistema, cultura, estruturas, políticas e métodos. Não deve ter ligação direta ou orgânica com o coachee.
- Coaching interno:
é radicalmente ideográfico, centrado na pessoa e suas circunstâncias. Não é diretivo, promove o "empoderamento" e a autonomia pessoal. Está focado na promoção de uma mudança consolidada: - Com o objetivo de liberar o potencial latente máximo. - Orientado a melhorar o desempenho. - Incentivar "aprender a aprender" e buscar o desenvolvimento profissional e pessoal do coachee dentro da organização.



Classificação



- Coaching Individual.

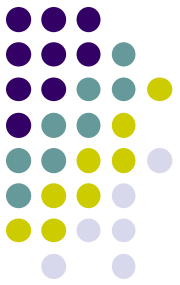


Pessoas, o material mais sensível numa organização



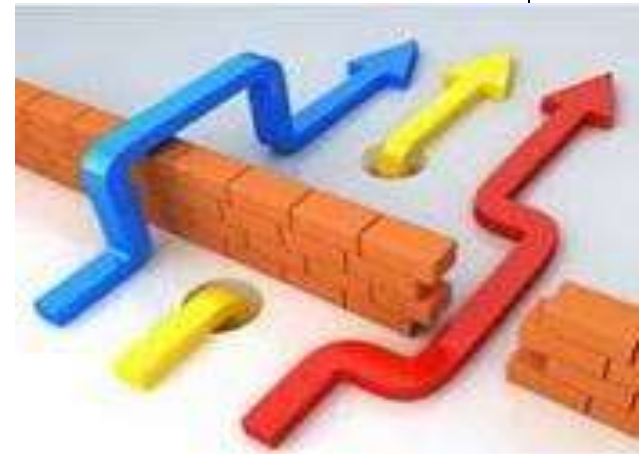
- Coaching de equipa

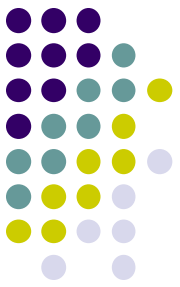




Papel do Coachee

- Definir o scope da intervenção.
- Definir objetivos de mudança.
 - Mencionar.
 - Sentir.
- Planear ações e assumir responsabilidade em conformidade.
- Determinar o seu grau de empenho.
 - Esforço
 - Definir os indicadores de avaliação.
 - Quantidade.
 - Intensidade.
- Pôr ações em prática
- Verificar os resultados





Papel do Coach

- Facilitador da consciência.
- Catalizador dos processos de mudança direcionados para a melhoria.
- Gerador de responsabilidade em provocar a tomada de decisão
- Auditor de empenhos.
- Solucionador de medos (desenvolve a autoconfiança).
- Promotor da auto-estima e da autonomia na aproximação dos desafios pessoais e profissionais.
- Apoio à materialização de talento



Framework para ação



SOCIEDADE

ORGANIZAÇÃO / EMPRESA

ÁREA FUNCIONAL

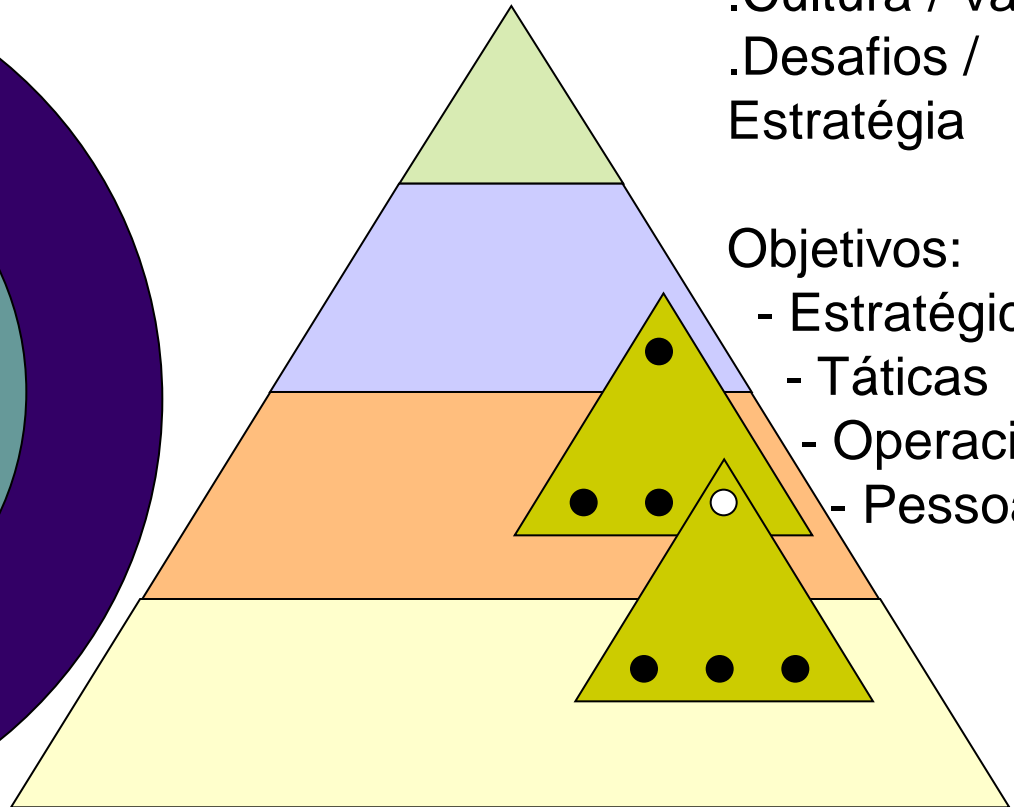
EQUIPA

PESSOA

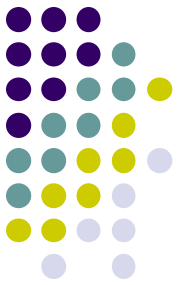
.Visão / Missão
.Cultura / Valores
.Desafios /
Estratégia

Objetivos:

- Estratégicos
- Táticas
- Operacional
- Pessoal



Pessoa



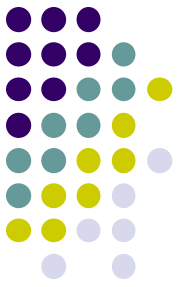
- **Conhecimento.**
Interesses.
Valores.
Estereotipos.
Julgamentos.
Pensamentos.

- **Emoções.**
Disposições
Sentimentos.
Desejos
Temperamentos
Motivação / Percurso

- **Perceção.**
Atenção.
Acusação.
Tomada de decisão
Memória /Aprendizagem.

- **Capacidades.**
- **Habilidades.**

Equipamento e Área Funcional



- Liderança.
- Comunicação.
- Tomada de decisão de grupo.
- Conflito.
- Negociação.
- Teambuilding

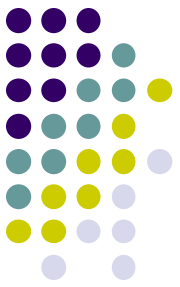


- Perceção do papel.
- Identidade do papel.
- Conflito de papéis.

Empresa



- **Estrutura organizacional.**
- **Estrutura profissional.**
- **Autoridade, Poder e Influência.**
- **Missão, valores, políticas.**
- **Sistema HR**
- **Cultura organizacional.**
- **Processos de mudança e desenvolvimento organizacional.**
- **Objetivos e desafios do negócio**



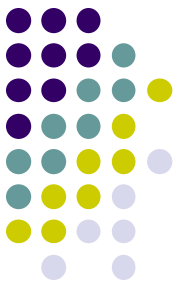
Mentorado versus Coaching

MENTORADO

- Processo de longo prazo, com duração superior a seis meses, e dedicado a uma ampla gama de aspetos.
- Processo menos estruturado nos prazos, as sessões são definidas quando o mentor requer orientação e suporte.
- Processo focado no mentor, que é mais idoso que o mentor e na transferência de seus conhecimentos e conhecimento.

COACHING

- Processo de curto prazo, com duração inferior a seis meses, focada em melhorias focadas, específicas e especificadas.
- Processo estruturado em termos estabelecidos em tempo regular.
- Processo focado no coachee, que estabelece áreas de melhoria para o trabalho, o treinador não precisa ter experiência no escopo funcional do coachee.



Mentorado versus Coaching

- Processo direcionado ao ser, para melhorar a carreira do mentor e se preparar para outros papéis no futuro.
- Funciona no presente com o olhar no passado para o saber no futuro.
- O mentor usa sua experiência para condicionar o desempenho do mentor.
- O mentor requer uma vasta experiência na organização e um treinamento básico sobre a metodologia de intervenção.

- Processo focado no FAZER, para obter melhorias radicais no desempenho da sua função que são estabelecidos como objetivos imediatos.
- Funciona no presente com o futuro.
- O treinador não condiciona com a sua experiência o desempenho do coachee.
- O treinador requer treino extensivo, específico e certificado na sua metodologia de intervenção, e não precisa de experiência na organização.



Provérbio Africano

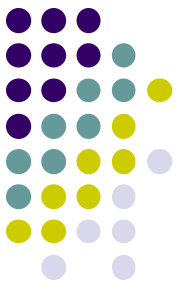
- Se quer ir rapidamente... viaje sozinho...



- ... Se quer viajar longe e seguramente...viaje acompanhado.



Kaizen & Kaikaku



- **Kaizen:**
Refere-se a desenvolvimento contínuo ou processo incremental de inovação.
- **Kaikaku:**
Refere-se a mudança radical ou inovação disruptiva nos processos.
- Estas são duas aproximações para trazer mudanças organizacionais e melhorias na prática, e que embora em oposição, devem complementar-se a nível da estratégia global.
- Enquanto com Kaizen os resultados são mais orientados para o longo prazo, com Kaikaku podemos quebrar paradigmas e gerar uma nova visão com imediatismo.

改善
改革



Kaikaku & Coaching

Alguns mandamentos do Kaikaku de acordo com Hiroyuki Hirano:

- Livrar-se do conceito tradicional de métodos de produção.
- Pense sobre como o novo método funcionará, e não como isso não funcionará.
- Rejeitar as desculpas; Recusa completamente o status quo.
- Não busque perfeição; Uma taxa de implementação de 50% está correta, desde que esteja bem focada.
- Corrige erros ao mesmo tempo que são detetados.
- Os problemas dão-lhe a oportunidade de usar seu cérebro.
- Pergunte "porquê" cinco vezes.
- As ideias de dez pessoas são melhores do que o conhecimento de uma.



改革



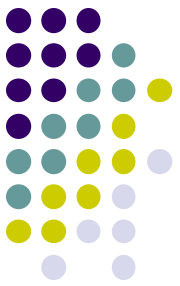
Kaikaku & Coaching

Mandamentos de Kaikaku aplicados ao coaching:

- Livre-se do seu comportamento habitual se for uma barreira para atingir seus objetivos.
- Pense e decida o que você fará, não o que você tentará fazer.
- Não faça desculpas, não aceite o status quo.
- Não adie a ação, aborde as barreiras quando se levantar
- Olhe para objetivos desafiadores de alto impacto, mas não impossíveis.
- Não ver problemas como inimigos, eles dão-lhe a oportunidade de usar o seu cérebro para uma melhoria criativa.
- Pergunte-se sempre "Para quê?" e diversas vezes.
- Abordar as dificuldades de uma variedade de perspectivas antes de decidir tomar a ação.

改革

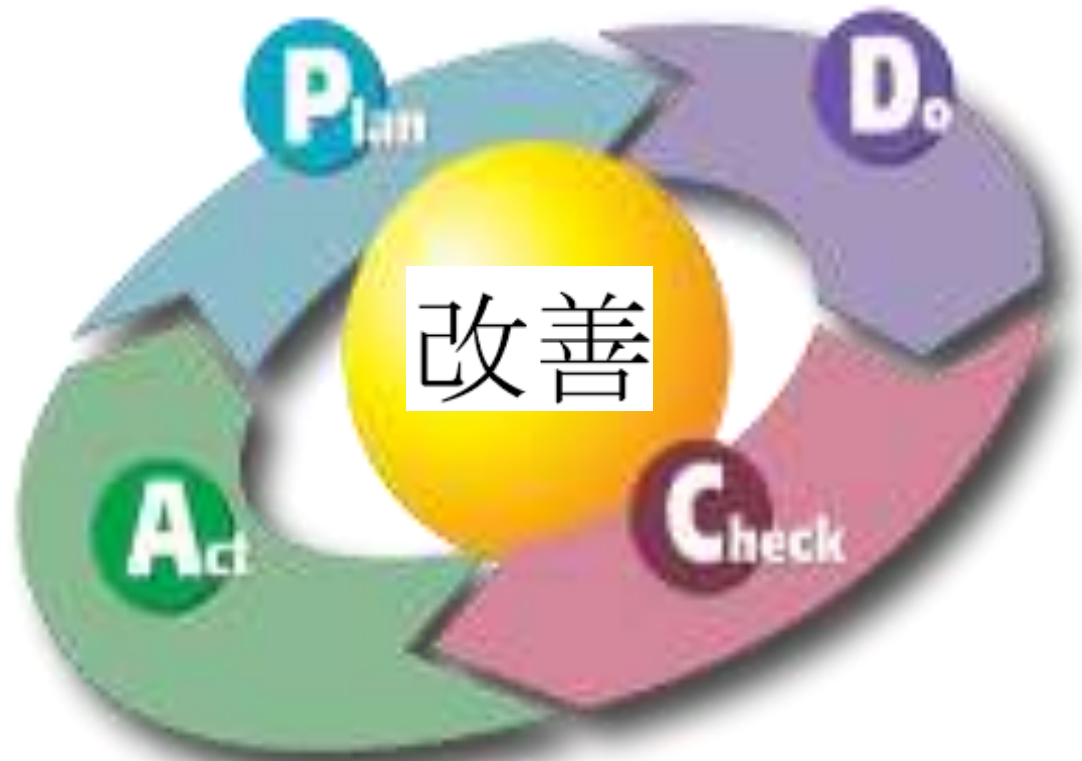


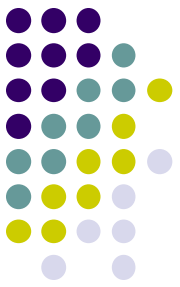


Kaizen (Desenvolvimento contínuo)

Deming Wheel (PDCA):

- Planear
- Fazer
- Verificar
- Ajustar/Agir



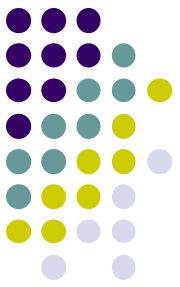


Processo de Coaching



Estamos convencidos de que percebemos coisas como elas realmente são, que a realidade é ...

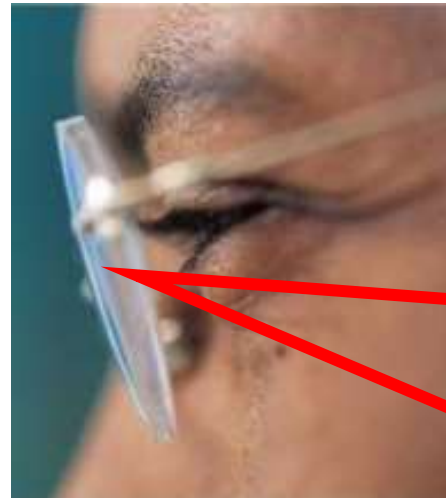
O QUE SABEMOS



Processo de Coaching

Nada é verdadeiro ou falso, tudo está de acordo com a cor do vidro através do qual vemos.

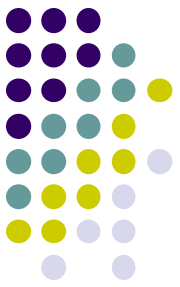
Ramón de Campoamor



- **FORÇAS**
Valores
- Interesses
- Desejos
- Competências
- **DEBILIDADES**

Vemos o mundo como nós somos ou como fomos condicionados para o ver.

**EU VEJO
EU PENSO
EU SINTO
EU AJO**



Processo de Coaching

TAKE AWARENESS

• OPORTUNIDADES

- Exigências
- Requisitos
- Condições
- Limites



• AMEAÇAS



• FORÇAS

- Valores
- Interesses
- Desejos
- Competências

• DEBILIDADES

DEFINIR OBJETIVOS



CORREÇÃO E AJUSTES

COMEÇAR AÇÕES

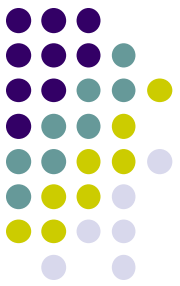
VERIFICAR RESULTADOS

IKIGAI



- Iki: life 生き
- Kai: realização do esperado / desejado com sucesso 甲斐
- Ikigai: A razão para viver, que dá significado à nossa vida
生き甲斐

IKIGAI



- A. Delicia e plenitude, mas não riqueza.
- B. Satisfação pessoal.
- C. Situação confortável, mas vazia.
- D. Entusiasmo e satisfação, mas uma sensação de incerteza.



Leis do IKIGAI



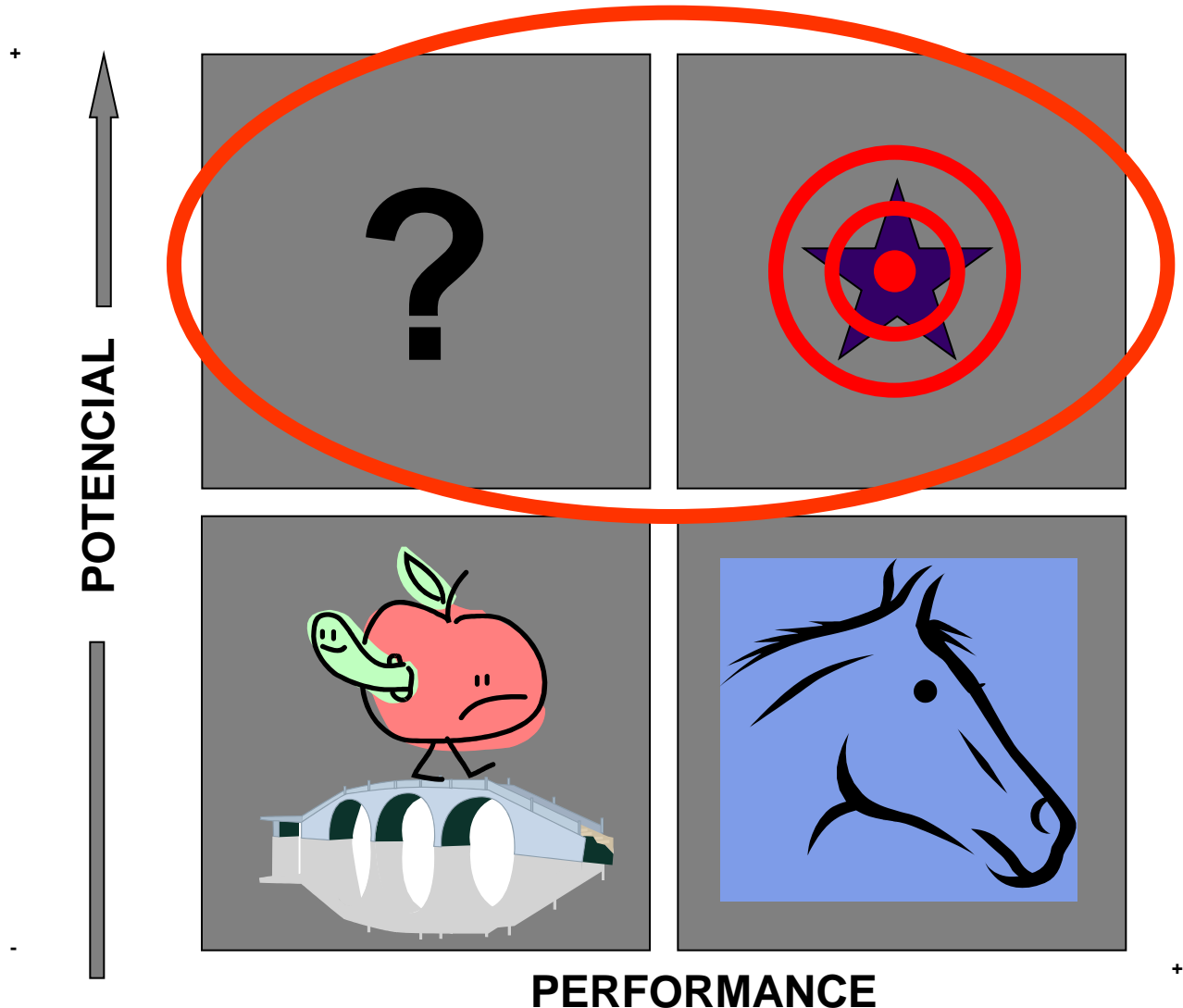
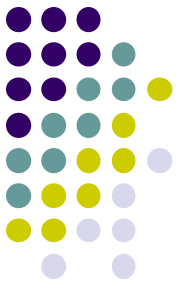
- Viva o momento. Pare de lamentar o passado e temer o futuro. Tudo o que você tem é o hoje. Dê-lhe o melhor uso possível.
- Seja sempre ativo, nunca se retire. Quem deixa as coisas que ama e sabe fazer, perde o significado de sua vida.
- Tenha em atenção a sua saúde. Não coma até preencher. Também em alimentos para uma vida longa, "menos é mais".
- Mantenha a sua aptidão física. O exercício segrega as hormonas da felicidade.
- Acalme-se. Andando lentamente, irá longe.
- Rodeie-se com bons amigos. Eles são o melhor remédio para dissolver as preocupações e a melhor rede de suporte em tempos difíceis.
- Sorrir. Uma atitude amigável faz amigos e relaxa a pessoa. Agradeça. Tome um momento do dia para agradecer e aumentar o seu fluxo de felicidade.
- Reconecte-se com a natureza. Nós somos feitos para uma fusão com a natureza, retornar para carregar as pilhas da alma.
- Siga o seu ikigai. Dentro de si há uma paixão, um talento único que dá sentido aos seus dias e empurra para dar o melhor de si mesmo até ao fim. Se ainda não o encontrou, a sua próxima missão será encontrá-lo.



O processo de Coaching



População alvo



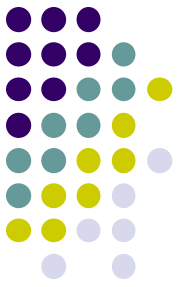
A evolução do perfil de líder



- Nas décadas recentes houve uma série de mudanças que requeriam uma evolução no perfil dos líderes.
- Estas mudanças estiveram ligadas a três elementos diferentes:
 - O ambiente.
 - A organização.
 - As pessoas.



Com que ambiente tem que lidar?



V

Volatilidade

Disruptividade contínua
Mudanças

I

Incerteza

Baixo nível de
previsão / planeamento

C

Complexidade

Múltiplos fatores
e conexões

A

Ambiguidade

Falta de clareza
e interpretações
múltiplas

V

Ver

Ter identificado e
definido o que quer
conseguir

I

Inovação

Ser curioso para ouvir
e aprender

C

Clareza

Tentar perceber e ser
percebido

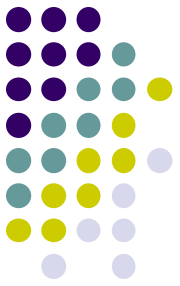
A

Agilidade

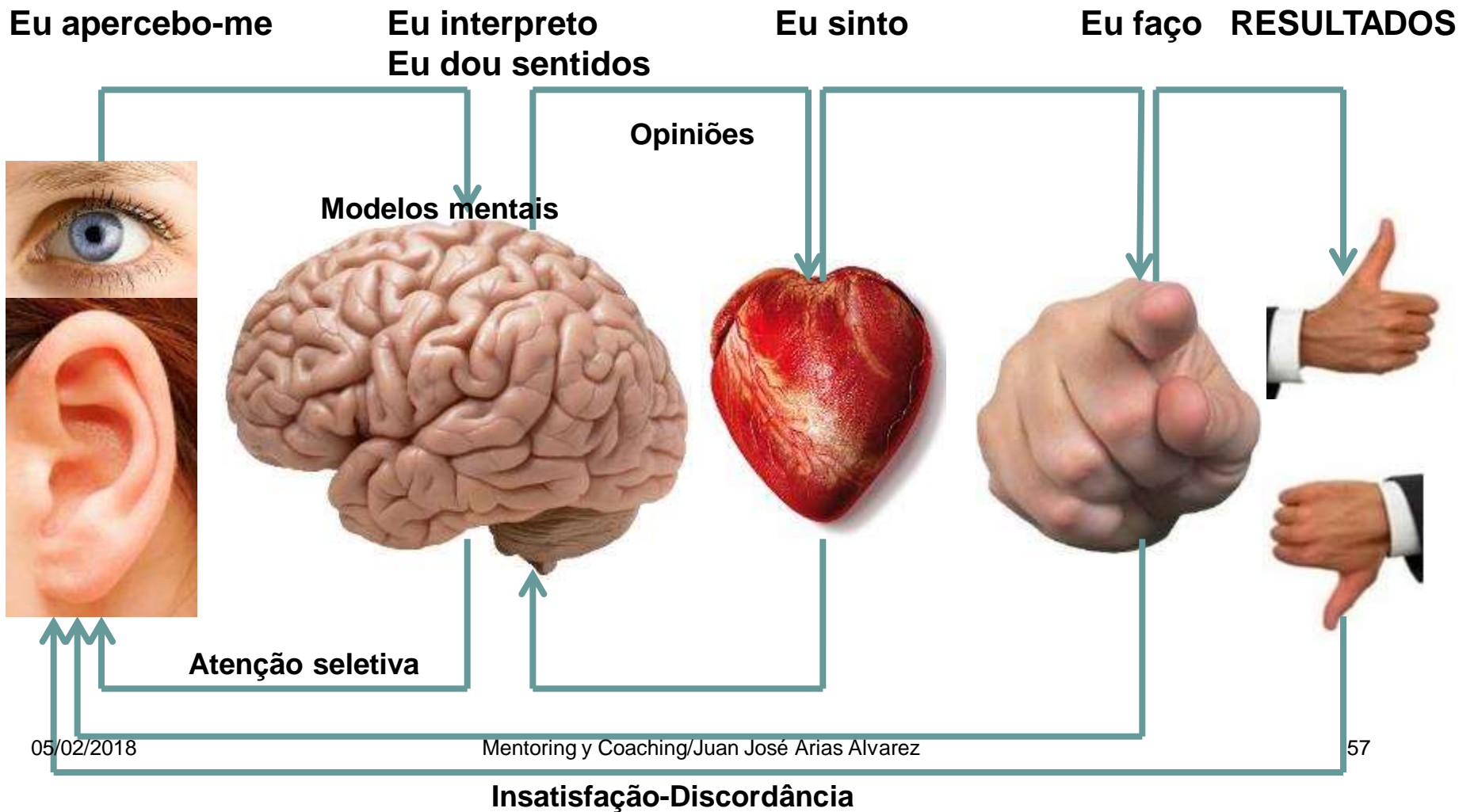
Pensar , Sentir
Agir, Interrelacionar

Modelo PISAR

- O líder é avaliado pela sua capacidade de facilitar e acelerar as mudanças que geram resultados, com base em padrões estabelecidos sob a forma de objetivos, em ambientes VICA (voláteis, incertos, complexos / competitivos e ambíguos) dentro de um sistema específico, a empresa.
 - A prioridade é definida na realização de RESULTADOS.
 - Os resultados são o resultado das próprias ações que são coordenadas com os outros e com a orientação e a coordenação de outros dentro da equipa.
 - As ações são fruto das nossas DECISÕES e dos nossos sentimentos / EMOÇÕES (utilidade percebida).
 - Emoções e decisões são fruto da INTERPRETAÇÕES sob a forma de julgamentos.
 - As interpretações são o resultado de PERCEÇÕES e o seu contraste com os nossos modelos mentais.



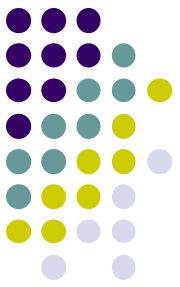
Modelo PISAR



Facilitadores da mudança

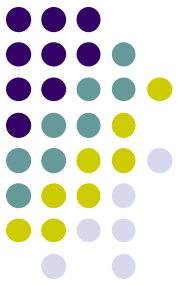
- Promover a análise do ambiente:
 - Externa
 - Interna
- Dar tempo para a reflexão.
- Ouvir e refletir.
- Dar informação. Para evitar surpresas.
- Aceitar sentimentos e ajudar a fazerem sentido.
- Reduzir stress externo.
- Explorar e identificar áreas para mudar.
- Visualizar os benefícios que a mudança vai trazer.
- Mostrar os custos de não mudar.
- Passar à ação:
 - Definir objetivos.
 - Estabelecer atividades e calendário.
 - Monitorizar resultados.
 - Dar feedback.





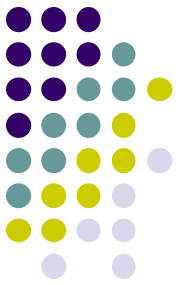
Modelo de Processo

Ponto de vista	Onde está a pessoa agora?	Onde a pessoa quer estar agora??
Pessoa	Habilidades: O que a pessoa pode fazer? Percepção: Como se vê a si?	Objetivos pessoais: O que a pessoa quer atingir por si?
Organização	Percepções: Como as pessoas vêem os outros?	Standards e expetativas da organização: O que espera a organização da pessoa?



G R O W MODEL

OBJETIVO	REALIDADE	OPÇÕES	BOA VONTADE
<p>Estabelecer os tópicos a serem endereçados.</p> <p>Determinar os objetivos específicos da época.</p> <p>Determinar os objetivos de curto, médio e longo prazo.</p>	<p>Sugerir a auto-avaliação ao coachee.</p> <p>Ouvir com atenção e reformular o que vem. FORNECER a visão do treinador com base em evidências (fatos, não suposições).</p>	<p>Explore todas as opções possíveis.</p> <p>Convide o coachee a contribuir com as suas ideias e sugestões.</p> <p>Ofereça algumas sugestões com devido causa.</p> <p>Certifique-se de que, das opções, são escolhidas linhas concretas de ação.</p>	<p>Procure o envolvimento pessoal em planos de ação.</p> <p>Garantir o compromisso pessoal. Calibre e defina o que a pessoa está disposta a colocar da sua parte. Identificar obstáculos, necessidades de recursos.</p> <p>Concretize as ajudas e apoios que terá disponíveis.</p>



G R O W MODEL

OBJETIVO	REALIDADE	OPÇÕES	BOA VONTADE
<p>Qual é o propósito da reunião? O que você deseja alcançar a curto, médio e longo prazos? Podemos transformar os seus desejos em objetivos SMART? Qual o controle que você acha que tem para a sua realização?</p>	<p>Como você percebe a sua situação atual? Que circunstâncias afetam ou podem afetar os seus objetivos? O que você fez até agora para alcançar os seus objetivos? Quais foram os resultados? Quais as barreiras ou dificuldades que encontrou?</p>	<p>Que diferentes linhas de ação podem contribuir para alcançar os seus objetivos? Ou que outras coisas podem ser feitas? O que aconteceria se ...? E se...? Quais são as desvantagens de cada um? Quais são as circunstâncias mais apropriadas para o presente e planejado? Quais vamos aplicar?</p>	<p>O que está disposto a fazer? Quanto está disposto a colocar da sua parte? Com o que se compromete? De que recursos precisará? Quais os obstáculos que podem surgir? Que ajuda e apoio acha que precisará para abordá-los? Quem acha que pode ajudá-lo a obtê-los?</p>

Consequências do coaching



- Consciência.
- Clareza.
- Responsabilidade.
- Empenho.
- Auto-confiança.
- Motivação interna.
- Ação (Decisividade)



Melhoria de performance extraordinária.



改善 改革

Standards para eficácia



- **Confidencialidade.**
O coach tem o dever absoluto de confidencialidade para com toda a informação que é gerada nas conversas com o participante durante o processo.
- **Exclusividade para desenvolvimento.**
O único objetivo é o desenvolvimento individual do participante, a informação não vai ser usada para avaliações de potencial ou de performance, nem vai ter um impacto em decisões de gestão, carreira profissional ou remuneração.
- **Vontade pessoal**
Participação no processo é uma decisão totalmente voluntária do participante, depois da oferta pelo gestor. Nunca será forçado ou imposto.

Padrões para a eficácia



- Propriedade do participante.
O proprietário de toda a informação gerada durante o processo é o participante; Só ele decide se quer compartilhá-la, bem como com quem, onde, como e quando.
- Complementaridade.
Durante o desenvolvimento do processo, você pode avaliar a necessidade complementar a formação com outras ações de treino. Se estes forem um custo adicional, serão submetidos ao Departamento de Recursos Humanos para avaliação e validação.
- Comprometimento.
O participante adquire o compromisso de colaborar e fornecer, sem reservas, a informação necessária durante o processo, bem como para cumprir as tarefas que ele assume para realizar entre as sessões e com as datas e horários acordados, exceto por motivos de força maior.

Conclusão

