

PROF. ABILIO CARNIELLI FILHO

COACHING

Caminho para Resultados

ESCOLA DE LÍDERES





Fundador da Funorte Ruy Adriano Borges Muniz
Magnífica Reitora Thalita Pimentel Nunes
Vice-Reitora Sueli dos Reis Nobre

Editora Janini Tatiane Lima Souza Maia
Editor Assistente Árlen Almeida Duarte de Sousa
Conselho Editorial Antonio Luiz Nunes Salgado
Laura Adriana Ribeiro Lopes
Thalita Pimentel Nunes
Vilmária Cavalcante Araújo Mota
Maria Fernanda Soares Fonseca
Secretárias Executivas Mariângela Martins Batista

Os pontos de vista desta obra são de responsabilidade de seus autores, não refletindo necessariamente a posição da Editora Universitária FUNORTE ou de sua equipe editorial.

Dados Internacionais de Catalogação da Publicação (CIP)

C289c Carnielli Filho, Abílio.
Coaching : caminhos para resultados [recurso digital] /
Abílio Carnielli Filho. – Montes Claros: Editora
Universitária FUNORTE, 2025.
26 p.

ISBN 978-85-99574-24-9

1. Coaching 2. Líderes 3. Resultados I. Título.

CDU 658

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Mayze Liduário Vargas CRB6/2532

Preparação
Árlen Almeida Duarte de Sousa

Revisão, segundo o Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa
Nely Rachel Veloso Lauton.

Projeto gráfico e diagramação
Bernardino Mota - Assessoria de Comunicação e Marketing
do Centro Universitário FUNORTE.

Copyright © 2025 por Prof. Abílio Carnielli Filho
Av. Osmane Barbosa, n. 11.111, JK, Montes Claros – MG, CEP. 39.404-006.
Telefone: (38) 2101-9288.
E-mail: editora.universitaria@funorte.edu.br



✕ SUMÁRIO



INTRODUÇÃO	5
CONDIÇÕES BÁSICAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO COACHING	7
ROTEIRO BÁSICO PARA UMA SESSÃO DE COACHING	12
PALAVRAS FINAIS	25
SOBRE O AUTOR	26



INTRODUÇÃO

O que é o coaching?

Talvez nada tenha tomado mais tempo da inteligência humana do que buscar formas de aumentar a produtividade das nossas organizações e das pessoas. O homem tem buscado descobrir o que nos leva a produzir mais e melhor. O que causa um real impacto na melhoria dos resultados organizacionais? O coaching tem sido considerado um dos maiores aliados na busca do aumento da produtividade.

Mas o que é o coaching? Pode ser definido como um relacionamento, uma maneira de interagir na qual uma pessoa (coach) ajuda outra (orientando ou coachee) a atingir melhores resultados, a buscar a excelência no seu desempenho. Aqui o desempenho não está associado só ao trabalho, mas com a pessoa como um todo.

O coaching é muito mais que treinamento. É um processo que ajuda a pessoa a mudar, da maneira que ela quiser e na direção que ela quiser trilhar. É levar a pessoa a descobrir formas de explorar todo seu potencial, é apoiar pessoas a realizarem metas. É uma relação dinâmica que permite romper velhos paradigmas e criar novas fronteiras.

O coaching é uma parceria entre o coach e o coachee. Nesse sentido, cabe ao coach: a) levar o coachee a identificar seus valores e princípios éticos e

a desenvolver uma postura íntegra; b) elaborar e viver uma visão de futuro entusiasmante e motivadora.

Como o processo, em questão, é específico e apresenta características muito peculiares, nosso objetivo com esta obra será fornecer subsídios a todos aqueles menos habituados a este tipo de trabalho, de forma a permitir-lhes conduzir, de maneira tranquila e eficaz, um processo e uma sessão de coaching.

CONDIÇÕES BÁSICAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO COACHING

Abaixo apresentamos 6 dicas importantes que, se observadas com atenção, facilitarão sobremaneira a condução de seu trabalho como coach.

1) Crie um clima de mútua confiança

A primeira preocupação de um coach deve-se voltar para a criação de um clima de mútua confiança. Sem isso, a tendência será de o coachee expor ideias, conceitos e opiniões que não correspondem exatamente àquilo que pensa ou que está acontecendo, mas com certeza, não contrariarão a expectativa do coach. A confiança total será conquistada no decorrer do processo. Deve-se, portanto, dar ao encontro certo ar de informalidade que permitirá ao coachee controlar sua ansiedade. É comum nos depararmos com excelentes profissionais, gerentes de alto nível que, expostos a uma sessão de coaching, apresentam alto grau de ansiedade. Isso, sem dúvida, representa uma grande perda para o coach, visto que, assim, não irá conseguir estabelecer o diálogo que está buscando.

2) Evite os pré-julgamentos

Dois fatores nos induzem a uma avaliação precipitada das pessoas com as quais trabalhamos: a **aparência** e a **maneira de ser**.

Sem dúvida, nos dias de hoje, a aparência, o “jeitão” é um componente importante na avaliação de qualquer profissional. Ela deve ser considerada, quando estamos na difícil tarefa de identificar os fatores de sucesso e as questões-chave ligadas ao desempenho de um funcionário. No entanto, esse alerta se faz necessário porque, às vezes, nos defrontamos com gestores cujas avaliações refletem **exclusivamente** as impressões deixadas pela maneira como as pessoas se vestem ou pela maneira como interagem. Isso, jamais deve acontecer.

Pior ainda, quando o profissional já está estereotipado e há um consenso das características marcantes dessa pessoa. O coach deverá observá-lo através de lentes limpas e sem distorções que permitam captar aspectos até então não observados e que poderão auxiliar na mudança da imagem e do desempenho dessa pessoa.

3) Mantenha a sessão sob controle, mas não fique falando

Numa sessão de coaching, todas as ações devem ser conduzidas e controladas pelo coach. Sua habilidade consiste em assumir essa postura sem intimidar o coachee, sem criar um clima de interrogatório que muito frustra todo um processo de coaching. As ações são conduzidas e controladas pelo coach, porém quem fala é o coachee.

Ele deve ser estimulado, motivado e o que mais o estimula é estar diante de um ouvinte atento, respeitoso e compreensivo.

4) Ouça. O coach competente é um hábil ouvinte

Se esperamos do coachee uma verbalização desbloqueada, que se exponha, apresente seus pontos de vista, opiniões e percepções, o que se espera do coach é que escute.

O bom coach, além de escutar, ouve, e ouve com compreensão, isto é, ouve não somente aquilo que o coachee fala, mas principalmente, capta o que está subjacente às suas palavras, através da forma como foi dito e das expressões não verbais.

Para uma mesma pergunta ou estímulo encontraremos diferentes respostas e reações. Como não há um padrão de reação e resposta, precisamos estar atentos para captar o sentido do que foi dito e não a frase em si. Vejamos como isto acontece:

Para uma indagação do tipo - "*Quais as vantagens e desvantagens de seu trabalho para a organização?*". O que o coach espera não é só uma lista de pontos negativos e positivos do trabalho do profissional. O que importa é sentir como o profissional percebe seu trabalho, qual a importância que ele atribui à sua execução, quais as emoções que manifesta ao falar das suas atividades. Devemos ficar atentos também à forma como seu corpo manifesta suas emoções etc.

Se não atentarmos para a forma e para as expressões não verbais, certamente estaremos perdendo uma infinidade de informações e não teremos a percepção exata do outro.

5) Esteja atento a tudo

A atenção é outro importante atributo de um bom coach. Durante a sessão, o coachee é o motivo de toda sua atenção. Nada e ninguém é mais importante que ele e as informações, opiniões e ideias que está procurando passar.

Aqui, novamente, devemos estar atentos aos fatos objetivos e aos subjetivos. Deve-se estar atento não só ao que o coachee relata que fez ou faz (fato objetivo), mas também, como se sentiu ou se sente fazendo (fato subjetivo). Às vezes, um "*Sinto-me muito bem!*" é apresentado através de uma expressão facial carregada de tensão e por gestos tais como um punho fechado. Isto não pode passar despercebido.

Outro aspecto ao qual precisamos estar atentos é quanto à indução de respostas que, às vezes, provocamos com as perguntas que formulamos.

"Você está interagindo bem com seus colegas de trabalho?"

A mensagem que o coach transmite quando formula uma questão como

essa é que está aguardando uma resposta positiva, portanto, o coachee deve responder sim. Fica nítido, nessa situação que estamos induzindo uma resposta. Essa pergunta ficaria mais bem formulada assim: *"Como tem sido sua interação com os colegas de trabalho?"*

Vejamos outros exemplos.

Nunca pergunte:

- *Você não está satisfeito com o trabalho que realiza?*
- *Isso sempre causa problemas para você, concorda comigo?*

Prefira assim:

- *Qual o nível de satisfação com o trabalho que você está realizando?*
- *O que a situação que você abordou gerou para você?*

Outras perguntas úteis que estimulam o orientando ou coachee a falar:

1. *O que mais?* Essa pergunta deve ser utilizada ao final de cada resposta. O silêncio enquanto o coach pensa, frequentemente evoca algo mais.
2. *Se você soubesse qual a melhor resposta, qual seria?* Essa permite a seu coachee olhar além dos obstáculos que ele está percebendo.
3. *Quais seriam as conseqüências disso?*
4. *Quais os critérios que está utilizando essa análise ou situação?*
5. *Qual a parte mais desafiadora ou de maior dificuldade para você?*
6. *Que conselho você daria a um amigo na mesma situação?*
7. *Imagine que você está compartilhando essa questão com um amigo muito inteligente. O que ele lhe diria para fazer?*
8. *Eu não sei o que faria com isso agora. O que você faria?*
9. *O que você ganharia fazendo ou dizendo isso?*
10. *Se alguém lhe dissesse ou fizesse isso, o que você sentiria?*

Essas questões abertas auxiliam sobremaneira o trabalho do coach e podem e devem ser utilizadas à exaustão.

6) Dê um feedback ao coachee

Ao final da sessão, faça um resumo dos assuntos tratados. O coachee deverá perceber que tudo o que disse foi importante; o coach ouviu suas palavras; entendeu sua situação e irá estimulá-lo a se desenvolver na direção certa. Esse procedimento é importante também porque permitirá ao coachee possíveis alterações de informações ou percepções apreendidas de forma incorreta pelo coach.

Deixe claro para o coachee seus pontos fortes e fracos no que diz respeito aos temas tratados na sessão. Verifique se ele concorda e, se necessário, proceda às alterações solicitadas. Não discuta nenhum aspecto que porventura o coachee queira incluir, excluir ou alterar, esse não é o momento. Simplesmente aceite todas as perguntas.

Nessa altura, já deve ter ficado claro ao coach se já tem todas as informações necessárias para seu diagnóstico, quando for este o objetivo da sessão ou se já discutiu suficientemente as questões propostas para reflexão.

Conclua o feedback assegurando sua confiança no coachee, no sucesso na busca de suas metas. É importante que o coachee termine cada sessão com a sensação de aprovação por parte do coach e com otimismo em relação aos passos a serem trilhados.

Como você viu, conduzir uma sessão de coaching é algo relativamente simples, desde que você observe, cuidadosamente, esses princípios básicos. A seguir, propomos um roteiro com o objetivo de auxiliá-lo nesta tarefa.

ROTEIRO BÁSICO PARA UMA SESSÃO DE COACHING

1 - ABERTURA

Não se esqueça das condições básicas para o desenvolvimento de um bom coaching, como expresso na 1ª parte deste manual. Leia, atentamente, todo o material que você já tiver produzido ou obtido em sessões anteriores antes do início desta etapa. Nunca faça isto na frente do orientando ou coachee. No mínimo, representará falta de respeito e de organização e uma grande perda de tempo.

A primeira coisa a fazer é informar ao coachee o objetivo da sessão e sua importância no processo de coaching. Reafirmamos a necessidade de se estabelecer um clima de confiança no encontro e de se procurar reduzir o nível de ansiedade. Para obter esse clima, aborde assuntos que estejam na ordem do dia da empresa, manchetes de jornais, algum evento marcante ocorrido em dias próximos ou que estejam para acontecer. Explore algum aspecto interessante da última sessão ou algo que tenha marcado ao longo do processo ou sobre a evolução de seu desempenho. Não formalize demais nem transforme o encontro em bate-papo informal de amigos num final de tarde.

Grande parte do resultado de uma sessão deve-se às condições criadas em seu início

Certifique-se também de que o coachee se encontra bem e confortavelmente instalado. Sobre a mesa do coach, deve ressaltar o material relativo ao coachee.

Nada deve ofuscar sua importância. Papéis e correspondências empilhados nos cantos, telefone que não para de tocar desviam a atenção de ambos e podem prejudicar o desenvolvimento do coaching.

Informe à sua secretária que nada deverá interrompê-los. Não se esqueça que durante toda a sessão o coachee é o motivo de toda sua atenção.

2 - ANÁLISE PROFISSIONAL

É o levantamento do perfil profissional do coachee, de sua experiência, com base nos empregos anteriores e nas posições que ocupou na atividade atual.

Cargos Ocupados

Essa etapa é comum, quando seu coachee é novo na empresa ou na sua subordinação e seu conhecimento a respeito disso ainda é pequeno. Aborde as posições que já ocupou em empregos anteriores e na empresa atual. Forneça folhas de papel em branco e um lápis e solicite que rabisque os organogramas indicando sempre a posição por ele ocupada. Isso é muito importante para que obtenha informações completas quanto aos níveis de reporte ocupado por ele. Apenas o título do cargo não significa muito.

Peça para que seja feita uma síntese das atividades e responsabilidade das posições que ocupou. Explore o nível de complexidade, o grau de autoridade/delegação, exigência de autonomia, atividades rotineiras, atividades desenvolvidas em grupo e isoladamente, os contatos exigidos pelo cargo com o público, com clientes e até com outros funcionários. Verifique as informações de caráter confidencial que manipulou ou manipula. Obviamente sua abordagem deve se ater ao caráter destas e não a seu conteúdo.

Competências

Esta é uma das etapas mais difíceis do trabalho de coach. De posse das competências críticas para o desempenho do cargo, oriente uma autoavaliação

para identificar qual o nível atingido em cada uma delas. Utilizando-se da lista apresentada abaixo, solicite que o coachee atribua pontos numa escala de 0 a 6 em que 0 representa a ausência da competência e 6 seu domínio completo. Numa outra etapa, poderemos estabelecer uma escala de progressão para cada uma delas.

Competências Comportamentais:

Orientação para resultados.
Adaptabilidade.
Pensamento Analítico.
Atenção a Detalhes
Foco do Cliente.
Aprendizagem Contínua.
Criatividade e Inovação.
Julgamento Crítico.
Tomar Decisões.
Promover o Desenvolvimento de Outros.
Promover Aprendizagem.
Impacto e Influência.
Iniciativa.
Comunicação Interativa.
Conhecimento Organizacional.
Parcerias.
Planejar e Organizar.
Solucionar Problemas.
Estabelecer Relações.
Resiliência – energização.
Gerenciamento de Recursos.
Gerenciamento de Resultados.
Assumir Riscos.
Autoconfiança.
Pensamento Estratégico.
Gerenciamento de estresse.
Trabalho de Equipe.
Liderança de Equipe.
Visão e Alinhamento.
Ética e Valores no Trabalho.
Habilidades de Escrita.

Competências Funcionais:

Perspectivas Administrativas.
Preocupação com Segurança.
Fazer cumprir.
Contabilidade Administrativa e Financeira.
GRH – Gerenciamento de Recursos Humanos.
Coleta e Processamento de Informações.
Gerenciamento de Informações.
Legislação Políticas, Procedimentos e Padrões.
Gerenciamento de Projeto.
Uso de Informação Financeira.
Uso de Tecnologia de Informação.

Interações

É importante verificar se o coachee apresenta capacidade de adaptação às diferentes atividades, ambientes e públicos com os quais interage. Esta é uma área de difícil abordagem visto que as pessoas tendem a maquiar essas informações, a racionalizar suas percepções. Solicite ao funcionário que fale do seu dia a dia, de sua vida pregressa, de suas relações com outras chefias (imediate e mediata), com seus pares, com seus subordinados e finalmente com os demais funcionários.

Não se esqueça de que devemos estar atentos não só ao que é dito, mas ao como é dito. Por isso, sua atenção maior deve estar na expressão, nos gestos. Lembre-se: *"Não basta escutar, temos que ouvir!"*

3 - MOTIVAÇÃO

É muito importante identificar quais as motivações do coachee em relação ao cargo e em relação à empresa. Dificilmente um coachee vai se manifestar em desacordo com as expectativas do coach. Não se esqueça de que também é o chefe. Dessa forma, vale a pena lembrar a importância da atenção nas expressões não verbais.

Procure saber quais são suas aspirações profissionais, qual seu projeto de

vida na área profissional. Verifique se estes estão de acordo com o trabalho que está sendo desenvolvido na empresa. Decepções saturam e, após um certo limite, levam as pessoas a um processo de acomodação, de conflitos internos ou, nos casos extremos, à saída da empresa.

Caso este quadro esteja confuso, difuso, ou os temas acima abordados não estejam claros na cabeça do coachee é fundamental auxiliá-lo.

Aborde a visão que o coachee tem de seu futuro. Não é incomum encontrar profissionais com desempenho abaixo de suas potencialidades, porque não fixaram ainda uma visão nítida e consistente do futuro.

Tenho discutido muito nos trabalhos que realizo, nas mais diferentes empresas e tipos de público, sobre a importância da "visionabilidade" (capacidade de estabelecer e lidar de maneira positiva com a visão de futuro). Propus esse neologismo para caracterizar a capacidade que devemos desenvolver de estar permanentemente elaborando e/ou revendo nossa visão de futuro. Infeliz do homem que não tem e não persegue uma visão de futuro. Monteiro Lobato, em um de seus escritos, diz "qualquer vento se presta ao barco que não sabe a que porto navega".

Oriente-o na elaboração de sua visão de futuro e no estabelecimento de suas metas de curto e longo prazo que o encaminharão para sua visão. Sem essa etapa, o processo fica comprometido. Todo tempo utilizado nessa etapa se justifica pela sua importância.

Algumas informações e dicas que poderão auxiliá-lo nesta tarefa:

O que significa uma **visão de futuro**?

Uma imagem viva de um estado futuro, ambicioso e desejável, relacionado com nosso desempenho e superior, em algum aspecto importante, à situação atual. Uma visão bem elaborada desperta o desejo de atingi-la e alavanca nossa motivação na solução de um problema ou na busca de uma situação desejável. A visão deve ser:

- Clara,
- Envolvente,
- Fácil de memorizar,
- Compatível com os valores morais e éticos,
- Assentada na realidade (factível),
- Ligada às necessidades profissionais,
- Vista por todos, como um desafio (difícil, mas não impossível).

As perguntas abaixo poderão auxiliar os coaches a configurar a visão de futuro de seus coachees:

- 1- *Que tipo de profissional desejo ser ou me tornar no futuro?*
- 2- *Como serei visto pela empresa, pelos colegas e por nossos clientes quando atingir essa visão?*
- 3- *O que quero que as pessoas falem de meu trabalho e de meu desempenho como resultado deste processo de coaching? Que mudanças desejamos em relação à situação atual?*
- 4- *Dentre os valores que compartilho com meus colegas, quais são os mais importantes e quais deverão estar associados à minha pessoa?*
- 5- *Em que medida? Até que ponto, essa visão está em sintonia com os interesses de nossa empresa e os valores que compartilhamos?*
- 6- *Qual o papel de cada pessoa da empresa e do coach nessa visão de futuro? Ela é congruente com as visões de futuro de cada um?*

Poderia listar mais uma infinidade de perguntas. Cabe a você identificar outras, capazes de auxiliar seu coachee na formulação de uma visão consistente e facilitadora da etapa seguinte: definir as metas.

As visões servem de inspiração e de guia. Elas têm ajudado muitas organizações e profissionais a atingirem patamares elevados de excelência, competitividade e desempenho. As visões enunciam a meta, da empresa ou do profissional, de modo simples. Elas adquirem vida na medida em que permeiam cada uma das nossas atitudes e comportamentos. Um exemplo famoso de como uma visão transforma o trabalho é o do zelador que trabalhava para o projeto Apollo - colocar um homem na Lua nos anos 60. Indagado sobre o que estava fazendo, apoiou o queixo no cabo da vassoura e, respondeu: "Estou ajudando a colocar um homem na Lua".

4 – QUALIFICAÇÕES (inclui formação acadêmica)

A trajetória acadêmica é muito importante para a condução de um processo de coaching. Solicite ao coachee que fale sobre os cursos que realizou. Aborde tanto a trajetória escolar quanto os cursos livres, de qualificação e de especialização pelos quais passou. Questione os motivos da escolha, local onde os realizou. Solicite que opine, que faça uma avaliação deles.

Caso você domine ou tenha conhecimento dos conteúdos dos cursos apresentados, faça um rápido “bate-bola” sobre eles de forma a aferir a profundidade dos conhecimentos que o coachee adquiriu.

Se o coachee estiver estudando é sempre bom verificar as relações do curso atual com a carreira pretendida, com a visão de futuro (consistência). Questione de que forma o projeto educacional em curso é consistente com sua visão de futuro e metas.

5 - AMBIENTE FAMILIAR

É comum nos defrontarmos com excelentes profissionais que não conseguem obter bom rendimento no trabalho como reflexo de sua situação familiar. Esse conhecimento é muito importante para podermos avaliar de que forma esse aspecto poderá afetar o desempenho profissional e, assim, conduzir o coaching de maneira mais adequada.

Procure saber da estrutura familiar, com quem e como mora. Qual a situação financeira; como se compõe a renda familiar; como é o relacionamento do grupo familiar. Se existem conflitos e como este se posiciona diante deles.

Se o coachee for solteiro, é muito importante saber dos planos futuros, casamento, filhos etc.

O conhecimento das formas de lazer fornece precioso indicativo acerca da personalidade e das interações sociais do coachee. Procure saber como ocupa o tempo livre, quais as formas de lazer com as quais se ocupa: passatempos, esportes, vida social, atividades culturais, hobby etc.

Dependendo do cargo que ocupa, é importante saber qual é sua religião e como se posiciona diante dela. Este aspecto se torna relevante, principalmente, se houver indícios de interferências na vida profissional.

6 - AUTOIMAGEM

É importante saber como o coachee vê a si próprio e que sentimentos expressa quando fala de si. Estimule-o a falar de si. Uma autoavaliação pode ser um bom caminho. Solicite que fale como percebe sua profissão. Peça que fale dos seus pontos fortes e pontos fracos. É comum acontecer de o coachee somente apresentar seus pontos fortes camuflando os fracos. Os de autoimagem negativa apenas percebem os pontos fracos. Procure identificar com que grau de tranquilidade seu interlocutor aborda esses assuntos.

Profissionais com autoimagem negativa normalmente apresentam desempenho muito abaixo de seu potencial. Trabalhar a autoimagem, em alguns casos, apresenta-se como a grande tarefa do coach.

7- FEEDBACK – Arma poderosa de coaching

O **Feedback** é um retorno construtivo específico sobre o desempenho que deve ser dado a um indivíduo, imediatamente antes ou depois do acontecimento de um evento ou fato importante. Assume várias facetas e pode ser usado em inúmeras situações como palavras, conselhos ou orientações. Outras vezes, significa meia hora de orientação depois de uma atividade importante.

POR QUE ELE É IMPORTANTE?

Consideramos o **Feedback** como uma das habilidades do coach mais importantes com impacto sobre o desempenho do coachee. Aqui estão as razões:

- O **Feedback** está centralizado naquilo que o coachee deve fazer para causar impacto no negócio ou na sua atividade.
- O **Feedback** é o meio mais direto de comunicar as expectativas de desempenho.

- O **Feedback** exige pequeno investimento de tempo e produz significativos retornos em melhoria de desempenho. Ao final, isso reduz o tempo geral de coaching.
- O **Feedback** ajuda o coachee a concentrar seus esforços de uma forma que é aceitável tanto para elas como para seu coach.
- Feito de maneira correta, o **Feedback** aumenta a confiança dos coachees nos seus coaches; aumenta sua motivação e seu compromisso.
- O **Feedback** dado **imediatamente** após o desempenho tem maior impacto.
- O **Feedback** leva a um sentido generalizado, na empresa, de que as pessoas estão sendo tratadas de maneira justa e sabem como estão se saindo.

*O **Feedback** possui cinco componentes principais. Não há "regras" rígidas e rápidas regulamentando seu uso, exceto uma, que é o primeiro componente:*

1. **SEJA ESPECÍFICO.** Para que seu **Feedback** consiga benefício máximo, ele deve ser específico. As pessoas precisam saber em termos exatos o que elas fizeram que foi eficiente (ou ineficiente, conforme o caso) e por quê. Essa é a única forma para que saibam o que devem continuar a fazer e o que devem mudar. Isso é a essência do processo de Feedback.
2. **SEJA HONESTO E DIRETO.** Dar um **Feedback** evasivo ou superficial não ajuda a ninguém. A melhor forma de mostrar honestidade e franqueza é usar o primeiro componente chave do **Feedback** - **Seja Específico**. O **Feedback** específico, positivo ou negativo mostra a quem o recebe que você está sendo direto e honesto. O **Feedback** genérico frequentemente dá a impressão de que o **Feedback** não é sincero.
3. **MANTENHA A CONFIANÇA.** O coach que faz com que seu pessoal se sinta confiante em sua capacidade de mostrar um bom desempenho, normalmente recebe o que espera - desempenho eficiente. Manter a confiança em discussões de **Feedback** é fácil, quando o **Feedback** é positivo. Apresenta maiores desafios quando o **Feedback** focaliza desempenhos abaixo do padrão.

Uma das chaves para manter a confiança do indivíduo é concentrar-se no

problema de desempenho e não no indivíduo. Outra chave é conseguir um equilíbrio entre o Feedback positivo e corretivo. Excesso de Feedback negativo pode abalar até mesmo as pessoas mais fortes e confiantes.

1. FAÇA PERGUNTAS. Fazer perguntas é uma forma de abrir as portas para uma eficiente comunicação de mão dupla. É a melhor ferramenta que você tem para conseguir informações específicas sobre as ações das pessoas e os “porquês” que estão atrás disso.

Há um importante “benefício paralelo” em fazer perguntas. Quando você busca a contribuição das pessoas (em vez de simplesmente “ficar dizendo”), você mostra à pessoa que está interessado em sua perspectiva. Isso incentiva a colaboração e aumenta a autoestima.

2. OFEREÇA ALTERNATIVA. Para que um **Feedback** corretivo seja realmente corretivo, ele deve estar concentrado naquilo que a pessoa devia fazer de forma diferente no futuro. As metas e padrões devem ser expostos de forma explícita. Sugestões específicas devem ser dadas.

O Feedback que diz à pessoa apenas o que não fazer deixa os comportamentos e resultados desejados abertos a uma interpretação. Essa adivinhação é evitada indicando os comportamentos precisos exigidos de forma a atingir os resultados desejados.

*Aqui estão algumas diretrizes para se ter em mente ao dar o **Feedback**:*

- O **Feedback** é normalmente encarado como um treinamento ou reforço do comportamento de um indivíduo depois de alguma ocorrência de trabalho. O **Feedback** é igualmente eficaz, quando usado antes de uma ocorrência de trabalho para ajudar e garantir um desempenho eficiente.
- Lembre-se: O **Feedback** quanto mais imediato, maior o impacto.
- Tente atingir um equilíbrio entre “dizer” e “perguntar”. Certamente é importante dar informações e sugestões ao indivíduo. Entretanto, é igualmente importante buscar informações e sugestões do indivíduo.
- Além do uso óbvio do **Feedback** como reforço para alguém atingir resultados, como realizar uma meta ou objetivo - você pode e deve usar

o **Feedback** como reforço a um indivíduo pelo uso de comportamentos desejados, mesmo quando a pessoa não consegue atingir o resultado desejado.

- Sempre que possível, o **Feedback** deve ser dado pelo superior imediato ou pelo coach. Uma exceção é quando alguém observa a pessoa agindo de uma forma tão flagrantemente ineficiente ou inapropriada e que prejudica seriamente um resultado importante. Outra é quando, devido ao espaço, passará muito tempo antes que o **Feedback** possa ser dado.
- Ofereça **Feedback** corretivo em particular. Isso poupa a quem estiver ouvindo eventual constrangimento e não prejudica a credibilidade. Além disso, as discussões particulares são percebidas como mais sinceras e apropriadas para uma discussão aberta – aí quem recebe o **Feedback** está mais propenso a pedir maiores esclarecimentos ou instruções.
- Assim como você dá o **Feedback**, muitas vezes você também o recebe. Aqui estão algumas diretrizes para ajudar você a aproveitar ao máximo esse **Feedback**.
- **FAÇA PERGUNTAS PARA OBTER INFORMAÇÕES ESPECÍFICAS.** Se você se encontra no lado **receptor** de Feedback vago ou geral sobre seu desempenho, faça perguntas para descobrir exatamente o que você fez que foi eficiente ou ineficiente.
- **ESCLAREÇA O QUE É ESPERADO PARA O FUTURO.** O Feedback é uma perda de tempo se você sai da discussão sem estar seguro do que é esperado (metas, padrões, etc.) e o que você precisa fazer para atender a essas expectativas.
- **SEJA POSITIVO.** Tente encarar o **Feedback** corretivo como uma parte natural da relação coachee - coach e muito mais uma ajuda que um dano.
- **MANTENHA A MENTE ABERTA.** Há uma tendência natural nas pessoas bem-sucedidas de acharem que elas conhecem seu trabalho melhor do que ninguém. Ouça ativamente.
- **DISCORDAR É PERMITIDO.** Manter a mente aberta sobre o **Feedback** não significa ouvir calado opiniões com as quais você discorda ou informações que não são precisas. Se você tem informações que seu coach não tem e que sejam pertinentes à situação, compartilhe essa

informação. O **Feedback** deve criar um diálogo entre o coach e seu coachee.

7 - ENCERRAMENTO

Antes de encerrar a sessão, certifique-se de que você cumpriu os objetivos daquele dia. Esteja seguro de que você observou e avaliou todos os aspectos que pretendia analisar. Volte aos temas abordados no início da sessão. É o momento da descontração, de valorizar tudo que aconteceu e agendar o próximo encontro. Agradeça a disposição e abertura com que transcorreram os trabalhos.

UFA!!!

Como estão vendo, é muito simples conduzir uma sessão de coaching, mas ainda não terminou...

Não se esqueça de apresentar ao seu coachee um breve resumo dos principais assuntos tratados. Logicamente você não abordará em uma sessão todos os pontos propostos acima. Cada sessão terá um objetivo e uma abordagem específica de acordo com seu plano de trabalho ou das situações que emergirem no dia a dia.

Lembre-se de que a sensação de sucesso é fundamental para o processo de coaching. Fortaleça o espírito de seu coachee, mostrando as evoluções, os aspectos positivos do trabalho desenvolvido até então e prepare-o para o próximo encontro. Solicite uma avaliação do trabalho ou um feedback, afinal coaches também precisam saber se estão na rota certa e se o trabalho que estão desenvolvendo está adequado aos propósitos estabelecidos e acordados entre ambos.

Até aqui, você já teve tempo, já recebeu informações, provocou reflexões e tomadas de consciência. Este é o momento de inverter os papéis. Permita-lhe perguntar e aclarar aspectos ou questões de seu interesse. Esteja aberto a qualquer tipo de abordagem. Lembre-se que coaching é uma relação de

confiança e respostas evasivas e não convincentes podem atrapalhar todo seu projeto.

Finalmente, já na ausência do coachee, faça um breve relatório escrito com as anotações de todos os aspectos importantes que deverão ser registrados e de suas impressões acerca destes. Organize os relatórios por data e reserve um espaço para observações e aspectos a serem abordados e aprofundados na próxima sessão.

PALAVRAS FINAIS

Esperamos ter contribuído para melhorar seu desempenho nesta tarefa tão difícil: orientar pessoas, seres humanos, na busca de melhores desempenhos. Não acreditamos ter proposto o melhor e nem o mais completo roteiro, mas temos certeza de que, de alguma forma, ele irá contribuir para seu propósito de ajudar pessoas.

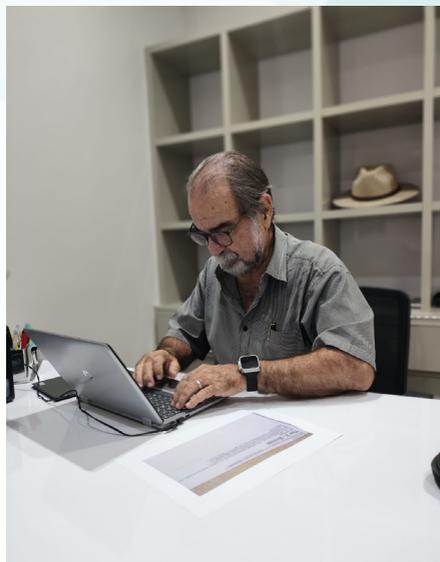
Observação final

Estas informações, dicas, enfim, este roteiro só será realmente útil se, ao utilizá-lo, você não perder sua naturalidade, sua espontaneidade e se as informações e dicas permitirem que você use de maneira mais eficaz toda sua sensibilidade e disposição em ajudar. **Sucesso!**

SOBRE O AUTOR

Prof. Abilio Carnielli Filho

Graduado em Ciências Humanas com pós-graduação em Administração de Recursos Humanos (Fundação Getúlio Vargas, São Paulo) e em Desenvolvimento Organizacional e Planejamento Estratégico (UniSantana), tendo realizado cursos de especialização em “Strategic Planning” e



“Manufacturing Problem Solving” nos Estados Unidos. Recebeu treinamentos específicos na área de Gestão Empresarial, Desenvolvimento de Talentos Humanos e Negociações Sindicais.

Atua como Consultor de Empresas desde 1977 e Professor Universitário desde 1986 em cursos de pós-graduação. É palestrante e sócio-diretor da HONOR. Atuou profissionalmente na Volkswagen do Brasil, no Centro de Desenvolvimento Profissional e exerceu funções executivas na Mangels Minas, em Três Corações; Moinho Santista no Parque Industrial de Jacupiranga; Becton Dickinson em Juiz de Fora, São Paulo e Curitiba; Philip Morris em São Paulo com atuação em Curitiba e Santa Cruz do Sul; na Climax-Refrigar (Prosdócimo) onde ocupou a Diretoria de Recursos Humanos; na SF&AA foi Consultor Associado, atuou na Vallée como Gestor de Pessoas (Montes Claros e São Paulo) e foi Diretor Administrativo, Financeiro e de Relações Institucionais da Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino Superior do Norte de Minas Gerais (Fadenor). Na FUNORTE foi Consultor do Núcleo de Treinamento e Desenvolvimento de Talentos da Diretoria Acadêmica e Administrador do Centro de Treinamento.