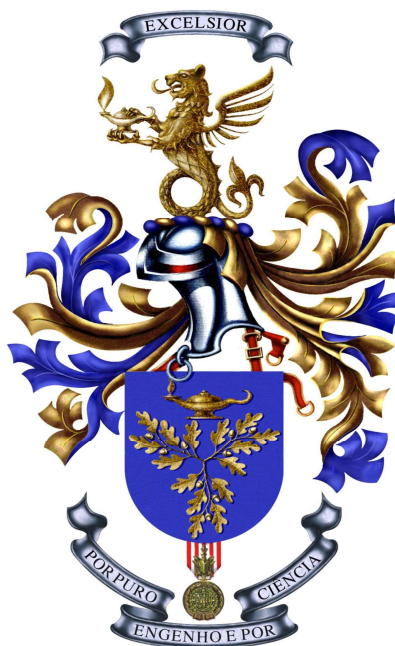


**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO PROMOÇÃO OFICIAL SUPERIOR - MARINHA
2019/2020, 1ª EDIÇÃO**



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

O *COACHING* COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E ORGANIZACIONAL. APLICAÇÃO AO TREINO E AVALIAÇÃO DE UNIDADES NAVAIS DA MARINHA PORTUGUESA.

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.

**Sandra Patrícia Veigas Campaniço Cavaleiro
PRIMEIRO-TENENTE, TÉCNICO SUPERIOR NAVAL**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**O *COACHING* COMO INSTRUMENTO DE
DESENVOLVIMENTO PESSOAL E ORGANIZACIONAL.
APLICAÇÃO AO TREINO E AVALIAÇÃO DE UNIDADES
NAVAIS DA MARINHA PORTUGUESA.**

**Primeiro-tenente Técnico Superior Naval
Sandra Patrícia Veigas Campaniço Cavaleiro**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-M 2019/2020 – 1ª Edição

Pedrouços 2020



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

***O COACHING* COMO INSTRUMENTO DE
DESENVOLVIMENTO PESSOAL E ORGANIZACIONAL.
APLICAÇÃO AO TREINO E AVALIAÇÃO DE UNIDADES
NAVAIS DA MARINHA PORTUGUESA.**

**Primeiro-tenente Técnico Superior Naval
Sandra Patrícia Veigas Campaniço Cavaleiro**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-M 2019/2020 – 1ª Edição

Orientador: Capitão-de-fragata FZ Rui Manuel da Graça Lopes Carrilho

Pedrouços 2020



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Sandra Patrícia Veigas Campaniço Cavaleiro**, declaro por minha honra que o documento intitulado “**O *coaching* como instrumento de desenvolvimento pessoal e organizacional. Aplicação ao Treino e Avaliação de unidades navais da Marinha Portuguesa**” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **CPOS-M 2019/2020 – 1ª Edição** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 27 de janeiro de 2020

Sandra Patrícia Veigas Campaniço Cavaleiro
Primeiro-tenente, Técnico Superior Naval



Agradecimentos

“Os que são loucos o suficiente para pensarem que podem mudar o mundo, são os que o fazem”

Steve Jobs

Realizar um trabalho de investigação, ainda que assinado individualmente, reflete a interajuda, a partilha de experiências e de conhecimentos que servem de força motriz para levar essa investigação a bom porto. Assim, gostaria de agradecer a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para que este trabalho tivesse chegado ao fim da melhor forma.

Ao Senhor Comandante Lopes Carrilho, orientador deste trabalho, agradeço toda a disponibilidade apresentada desde o primeiro momento. Agradeço a troca de ideias, a partilha de conhecimentos na área do Comportamento Organizacional e a experiência de um oficial com uma longa carreira ligada a este domínio do conhecimento.

À Professora Doutora Catarina Gomes, minha “mentora espiritual” no mundo académico, agradeço por nunca me deixar perder o rumo, por todas as conversas enriquecedoras com o foco na mudança e toda a longa aprendizagem que me tem proporcionado desde o dia em que nos conhecemos.

Nenhuma investigação realizada numa organização é possível sem o seu apoio. Por isso, agradeço ao Senhor Comodoro Salvado de Figueiredo, à data do início desta investigação, Diretor do CITAN, e ao Senhor Comandante Folgado Bargado, Subdiretor do CITAN. Agradeço toda a disponibilidade demonstrada para acolher a realização desta investigação com os elementos do Departamento de Treino e Avaliação, ciente do elevado empenhamento destes militares e que colaborar com uma investigação requer sempre disponibilidade para que seja dado o contributo durante a fase de recolha de dados.

Os problemas que podem motivar a realização de uma investigação identificam-se no “campo de honra”, junto daqueles que todos os dias saem para o mar com o foco no aprontamento da Esquadra e da manutenção dos padrões operacionais. Assim, agradeço aos militares que integraram a *Portuguese Liaison Team no Operational Sea Training* em junho de 2019, Senhores Comandante Monteiro da Silva, Engenheiro Rocha Coelho, Engenheiro Marques Pires e Comandante Paciência da Silva. Aprender com quem faz do Treino e Avaliação a sua realidade diária permite levar o crescimento enquanto investigadora e



enquanto militar da Marinha Portuguesa mais longe e a definir o melhor rumo para esta viagem em prol da nossa comunidade operacional.

Agradeço ao Lieutenant Nick Robinson, do *Flag Officer Sea Training* da *Royal Navy*, a possibilidade de conhecer melhor a forma como o *coaching* faz parte da realidade diária do treino e avaliação daquela organização, sempre mostrando os dois lados da moeda, as mais-valias e as dificuldades, com o foco nas pessoas e na melhoria dos processos organizacionais.

Esta investigação não seria possível sem os avaliadores do CITAN e os elementos de unidades navais que disponibilizaram o seu tempo para contribuírem com a sua perceção sobre o conceito base desta investigação, o *coaching*. Sem a vossa colaboração, teria sido impossível concretizar o trabalho aqui apresentado. Muito obrigada!

Por último e, sem dúvida, elementos catalisadores da minha vontade de contribuir para a mudança...

Agradeço aos meus pais por sempre me terem alimentado a curiosidade e me terem mostrado que o céu é o limite quando fazemos o que gostamos. Ao Bruno e ao Dinis, agradeço o amor, a paciência, a serenidade e o porto de abrigo que são para mim em todos os momentos da minha vida. Não existirão, nunca, palavras suficientes para vos agradecer!



Índice

Resumo	vii
<i>Abstract</i>	viii
Lista de siglas, abreviaturas e acrónimos	ix
Introdução.....	1
1. O <i>coaching</i> como ferramenta de desenvolvimento pessoal e organizacional.....	4
1.1. <i>Coaching</i> e o ambiente de aprendizagem	4
1.2. <i>Coaching</i> e o treino de NTS	5
1.3. <i>Coaching</i> e o modelo “Treinar o Treinador”	6
1.4. <i>Coaching</i> no T&A: Metodologia de investigação	8
1.4.1. Caracterização da amostra.....	8
1.4.2. Método e tratamento de dados.....	9
2. NTS e treino de equipas.....	10
3. <i>Coaching</i> e treino de equipas: Qual a realidade na MP?	13
4. “Treinar o Treinador”: Como potenciar o treino de equipas?	16
Conclusões.....	18
Limitações à investigação.....	19
Recomendações para a gestão.....	20
Referências bibliográficas	22

Índice de Apêndices

Apêndice A – Resumo do tratamento dos questionários de entrevista estruturados de militares da <i>Royal Navy</i>	Apd A-1
Apêndice B – Resumo do tratamento de questionários de entrevista estruturados de militares da MP	Apd B-1
Apêndice C – Proposta da “Iniciativa de <i>Coaching</i> em Contexto Naval” (ICCN) ...	Apd C-1

Índice de Quadros

Quadro 1 – Modelo de análise	2
Quadro 2 – Respostas dos QEE dos militares do FOST da RN	Apd A-1



Quadro 3 – NTS fundamentais para os avaliadores do CITAN e para os militares das FFGH	Apd B-2
Quadro 4 – Resposta dos QEE dos avaliadores do CITAN	Apd B-3
Quadro 5 – Resposta dos QEE dos militares das FFGH	Apd B-5

Índice de Figuras

Figura 1 – NTS fundamentais para avaliadores do CITAN	Apd B-2
Figura 2 – NTS fundamentais para militares das FFGH	Apd B-2



Resumo

O ambiente dinâmico que caracteriza as Forças Armadas implica a adoção de ferramentas e de metodologias de treino potenciadoras do desenvolvimento simultâneo de competências técnicas e não-técnicas. Um exemplo é a utilização do *coaching* em contexto militar-naval, como abordagem ao treino de equipas, promovendo o desenvolvimento de competências não-técnicas como a comunicação, o trabalho em equipa ou a liderança. Com vista à proposta de um programa de *coaching*, adaptado ao contexto da Marinha Portuguesa, efetuou-se um estudo qualitativo para identificar as principais competências não-técnicas necessárias ao treino de unidades navais e como o modelo “Treinar o Treinador” pode ser utilizado para esse fim. Os dados foram recolhidos através de questionários estruturados de entrevista aplicados a 25 militares, tendo-se identificado as competências não-técnicas de consciência situacional e comunicação como essenciais para as equipas de bordo. O modelo “Treinar o Treinador” e a implementação de uma cultura de *coaching* foram identificados como mais-valias para o treino em vigor, permitindo a melhoria de desempenho das equipas treinadas.

Palavras-chave

Coaching, competências não-técnicas, Modelo “Treinar o Treinador”, treino de equipas, Marinha Portuguesa



Abstract

Armed Forces are characterized by a dynamic environment that implies using training methodologies enhancing simultaneous development of technical and non-technical skills. Using coaching in military-naval context is a possible approach for team training, developing non-technical skills such as situational awareness, communication or leadership. In order to propose a coaching program adapted to Portuguese Navy, a qualitative study was developed in order to identify the necessary non-technical skills for training naval teams, using “Train-the-Trainer” model. Data was gathered from 25 structured-interview questionnaires, allowing the identification of communication and situational awareness as mandatory non-technical skills for naval teams. The “Train-the-Trainer” model and the implementation of a coaching culture were considered fundamental for the current training model used in the Portuguese Navy, conducing to the improvement of team performance.

Keywords

Coaching, non-technical skills, “Train the Trainer” model, team training, Portuguese Navy



Lista de siglas, abreviaturas e acrónimos

ASTT – *Action Speed Tactical Training*

BRM – *Bridge Resource Management*

CITAN – Centro Integrado de Treino e Avaliação Naval

CN – Comando Naval

CTEM – *Command Team Effectiveness Model*

DEM2018 – Diretiva Estratégica da Marinha 2018

DTA – Departamento de Treino e Avaliação

FFGH – Unidade naval do tipo fragata

FOST – *Flag Officer Sea Training*

GQual – Gabinete de Qualidade

ICCN – Iniciativa de *Coaching* em Contexto Naval

MP – Marinha Portuguesa

NTS – Competência Não-Técnica (do inglês *Non-Technical Skill*)

OE – Objetivo Específico

OG – Objetivo Geral

OST – *Operational Sea Training*

PTP – Plano de Treino de Porto

QC – Questão Central

QD – Questão Derivada

QEE – Questionário de Entrevista Estruturado

RN – *Royal Navy*

SIMNAV – Simulador de Radar, Navegação e Manobra

T&A – Treino e Avaliação

TII – Trabalho de Investigação Individual

TP – Treino Próprio

TTRAM – *Task and training requirements analysis methodology*

TTT – “Treinar o treinador” (do inglês *Train the Trainer*)

UN – Unidade Naval



Introdução

“Com o objetivo de aprontar e sustentar unidades e forças, valorizo com elevada prioridade o “treino”, como sendo a forma mais racional e económica para garantir o sucesso e minimizar a margem de risco de ocorrência de incidentes ou perdas”

(Correia, 2020)

As organizações militares caracterizam-se por elevado dinamismo necessitando as suas equipas de treino permanente para aquisição das competências necessárias à realidade operacional (Bennett Jr et al, 2013).

O treino das valências individuais deve focar-se nas competências técnicas e competências não-técnicas (NTS, do inglês *non-technical skills*), imperativas para desempenhar funções em contexto de trabalho (Brightwell & Grant, 2013). As de cariz técnico englobam as proficiências cognitivas e psicomotoras utilizadas na execução de ações pelo indivíduo (Nestel et al, 2011), enquanto as NTS correspondem às “competências cognitivas, sociais e recursos pessoais que complementam as competências técnicas e contribuem para um desempenho de tarefas seguro e eficiente” (Flin, O'Connor, & Crichton, 2013, p. 1). O aprontamento e sustentação dos meios operacionais da Marinha Portuguesa (MP) implica manter padrões de prontidão através do “treino de força e a manutenção de qualificações (...) e diferentes necessidades de formação” (Comando Naval, 2018, p. 1)

Segundo a Diretiva Estratégica da Marinha 2018 (DEM2018), são relevantes as “competências diferenciadoras nos domínios (...) da capacidade de atuação em ambiente naval, marítimo e anfíbio (...) [e] da qualidade de uma formação de excelência que produz comportamentos de referência” (Marinha Portuguesa, 2018, p. 2). Atuar em contexto marítimo pressupõe “conhecimento individual e coletivo” (Comando Naval, 2018, p. 4) integrando doutrina, lições aprendidas, desenvolvimento e inovação e, ainda, a aposta no Conhecimento Situacional Marítimo (Comando Naval, 2018).

Desenvolver NTS em militares embarcados, utilizando ferramentas de *coaching*, pode potenciar um ambiente promotor de “uma participação ativa para que se alcance o sucesso da (...) missão de contribuir para que Portugal use o mar” (Marinha Portuguesa, 2018, p. 2). Mais, o foco em metodologias de treino de NTS, como o *Bridge Resource Management*



(BRM), permite envolver todos os elementos da equipa, pela escuta ativa, troca de lições aprendidas e construção de um sistema de memória transitiva, reforçando o modelo mental partilhado (Marques-Quinteiro et al, 2019). Integrar NTS e *coaching* pode trazer mais-valias ao treino, individualmente e para a equipa/organização, através de estratégias de “Treinar o Treinador” (TTT, do inglês “*Train the Trainer*”). Este modelo, amplamente utilizado em diversas áreas do conhecimento, é uma ferramenta de treino valiosa bastante aceite pelas equipas às quais é aplicado (Orfaly, et al., 2005) em contexto militar (p. ex. (Alonso, et al., 2006) (DeWiggins, Hite, & Alston, 2010) (van Baarle et al, 2017) (Wortel & Bosch, 2011)).

Este Trabalho de Investigação Individual (TII) intitula-se “O *coaching* como instrumento de desenvolvimento pessoal e organizacional. Aplicação ao Treino e Avaliação de unidades navais da Marinha Portuguesa”. Metodologicamente, delimitou-se a investigação quanto ao objeto de estudo (Treino e Avaliação (T&A) na MP), ao tempo (segundo semestre de 2019), ao espaço (unidades navais (UN) do tipo fragata (FFGH)) e ao conteúdo (o *coaching* no T&A de FFGH).

Organizacionalmente, reconhece-se a dificuldade que algumas guarnições de UN possuem no seu Treino Próprio (TP), após o navio ser dado como pronto. Identificado o problema de investigação, importa apresentar potenciais formas de mitigação, focando os conceitos-chave de NTS, *coaching* e modelo TTT e definindo-se objetivos geral (OG) e específicos (OE) e questões central (QC) e derivadas (QC), conforme quadro 1.

Quadro 1 – Modelo de análise

Objeto da investigação	Objetivo Geral (OG)	Objetivos Específicos (OE)	Questão Central (QC)	Questões Derivadas (QD)
T&A na MP	Edificar um programa de <i>coaching</i> , ajustado ao T&A de unidades navais da MP, com vista ao desenvolvimento de NTS para a capacidade de TP, após o navio ser dado como pronto	OE1: Identificar as NTS necessárias à condução do TP OE2: Avaliar a importância do <i>coaching</i> para o T&A da MP OE3: Avaliar a importância do modelo TTT para o desenvolvimento da capacidade de TP	Qual o programa de <i>coaching</i> , ajustado ao T&A de UN da MP, promotor do desenvolvimento de NTS e da capacidade de TP, após o navio ser dado como pronto?	QD1: Quais as NTS necessárias à condução do TP? QD2: Qual a importância do <i>coaching</i> para o T&A da MP? QD3: Como contribui o modelo TTT para o desenvolvimento da capacidade de TP?



A investigação desenvolveu-se em três fases: exploratória, analítica e conclusiva. Na primeira fase, efetuou-se o enquadramento conceptual da investigação, definindo-se o objeto de estudo e correspondente delimitação, o problema de investigação, o modelo de análise e a base teórica conceptual. Na segunda fase, recolheram-se os dados aplicando um questionário de entrevista estruturado (QEE) a militares do T&A e de FFGH e efetuou-se o correspondente tratamento segundo uma análise de conteúdo simples. Por último, discutiram-se os resultados à luz do quadro conceptual e apresentaram-se as principais conclusões e recomendações para a gestão, respondendo às QC e QD formuladas. Assim, estruturou-se este TII da seguinte forma.

O primeiro capítulo, “O *coaching* como ferramenta do desenvolvimento pessoal e organizacional”, apresentará a base conceptual da investigação, os conceitos chave e metodologia utilizada.

O segundo capítulo, “NTS e treino de equipas”, apresentará a relevância das NTS para o TP em UN, para responder à QD1.

O terceiro capítulo, “*Coaching* e treino de equipas: Qual a realidade na MP?”, avaliará a realidade do *coaching* na MP, pretendendo responder à QD2.

O quarto capítulo, ““Treinar o Treinador”: Como potenciar o treino de equipas?”, descreverá como este modelo poderá constituir-se como ferramenta para o T&A, para responder à QD3.

Por último, apresentar-se-ão as principais conclusões da investigação, focando as linhas metodológicas seguidas, contributos para o conhecimento, limitações, recomendações de trabalho futuro e implicações práticas.



1. O *coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal e organizacional

As organizações atuais enfrentam desafios crescentes e realidade competitiva onde, cada vez mais, se foca o desenvolvimento individual (Parsloe & Leedham, 2017). O *coaching* surge como abordagem possível, consistindo na “aplicação sistemática da ciência comportamental à melhoria da experiência de vida, do desempenho no trabalho e do bem-estar dos indivíduos, grupos e organizações” (Ordem dos Psicólogos, 2016, p. 2). Conceito nascido na ciência comportamental, Psicologia Positiva (Grant, 2006) e educação de adultos (Palmer & Whybrow, 2007), não é novo em contexto militar. Por exemplo, a *Royal Navy* (RN) utiliza o *coaching* como ferramenta de desenvolvimento, individual e de equipa, operacionalizando a *Naval Coaching Culture Initiative* (Royal Navy, 2012).

Como poderá o *coaching* potenciar a aprendizagem e o desenvolvimento de NTS?

1.1. *Coaching* e o ambiente de aprendizagem

A aprendizagem e a formação numa organização constituem-se como pilares do seu funcionamento e evolução. O desenvolvimento individual na organização deverá contemplar benefícios pessoais (internos e externos) e organizacionais (Parsloe & Leedham, 2017). Estes correspondem aos patamares da pirâmide de benefícios do *coaching*, segundo Parsloe e Leedham (2017): fatores como o foco, confiança ou motivação (benefícios pessoais internos), as competências ou os comportamentos (benefícios pessoais externos) e a sua repercussão nos resultados organizacionais (benefícios para a organização) resultam da interligação de fatores base, concretamente as competências e atributos do *coach* e do ambiente de trabalho da organização.

O ambiente de aprendizagem determinará como o *coaching* contribuirá para a aquisição de conhecimentos e desenvolvimento de competências. Um ambiente promotor de uma “aprendizagem transformacional”, pela aquisição de conhecimento e competências que permitam ao indivíduo controlar o seu desenvolvimento e consciencializar-se de como o seu desempenho afeta a organização e a sociedade em que ela se insere, será o ambiente organizacional do futuro (Parsloe & Leedham, 2017).

O ciclo de aprendizagem, segundo o Ciclo de Aprendizagem de Mellander (Lucas, 2001), baseado no Modelo de Aprendizagem de Kolb (Kolb, 1984) (planeamento, experiência, reflexão e conclusão), preconiza-a como um ciclo interativo englobando



motivação, informação, processamento, conclusão, aplicação e feedback (Parsloe & Leedham, 2017). Em domínio militar, estes processos explicam-se com base no *Command Team Effectiveness Model* (CTEM), incorporando os conhecimentos e competências do líder e dos elementos da equipa focados no desempenho da tarefa e da equipa (Kerry, 2013).

O *coaching*, cada vez mais utilizado para gerir e formar pessoas, reflete diferentes formas de olhar a aprendizagem. Por exemplo, o conceito de *coaching* do Modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1969) considera-o uma ferramenta à disposição do líder para levar a sua equipa a concretizar a solução do problema por ele identificada, com elevados níveis de apoio e direcionamento (Parsloe & Leedham, 2017). Esta forma de *coaching* será um estilo de liderança apoiante e diretivo do líder para a equipa (Graeff, 1997), ou seja, um estilo de liderança promotor do desenvolvimento individual respondendo a questões efetivas (Royal Navy, 2012). Gallwey (2000) vê o *coaching* como uma ferramenta integradora do potencial individual e da interferência sobre ele, originando desempenhos individuais e de equipa e utilizando o potencial e o autoconhecimento que todos possuímos.

Assim, o *coaching* é elemento essencial do desenvolvimento e aprendizagem individual e organizacional, podendo ser elemento diferenciador da organização para alcançar desempenhos melhorados. Mas como pode ele potenciar o treino e capacitar os indivíduos com as competências imprescindíveis à minimização do erro nas atividades diárias?

1.2. *Coaching* e o treino de NTS

Qualquer militar necessita de possuir elevada adaptabilidade ao meio dinâmico em que opera (Swezey et al, 1998), treinando continuamente novos procedimentos táticos, de segurança e de combate (Murphy & Duke, 2014). Apenas assim é possível ter condições seguras, minimizando o erro humano (Nickens, Liu, & Vicenzi, 2009) e garantindo elevados níveis de desempenho (Bertram, Moskaliuk, & Cress, 2015). Um militar da MP não pode apenas possuir competências técnicas. O seu leque de competências deve ser mais abrangente e ir desde o nível individual até às específicas de missão e de força, passando pelas de equipa e de unidade e essenciais de missão (Kerry, 2013).

Concretamente, ele necessita de competências potenciadoras de relações interpessoais, fundamentais “na criação e na sustentação das relações entre os elementos da equipa e que



permitem que o que cada um sabe a nível técnico possa ser utilizado durante um maior período de tempo sem que ocorram erros indesejáveis” (Cavaleiro, 2019a, p. 10). Essas competências, em guarnições de UN, podem adquirir-se pelo T&A do Centro Integrado de Treino e Avaliação Naval (CITAN), garantindo a manutenção dos padrões de prontidão e qualificações e satisfazendo as necessidades de formação (Comando Naval, 2018).

Operar em contexto marítimo, como em qualquer outro, implica desenvolver mecanismos minimizadores do erro humano (p. ex. (Conceição et al, 2017), (Håvold et al, 2015)), onde as NTS possuem ainda maior importância, sendo preponderantes as competências de consciência situacional, tomada de decisão, trabalho de equipa e liderança (Flin & Maran, 2015). Diversos estudos no domínio do fator humano destacam-nas como essenciais para o contexto militar (p. ex. (Espingardeiro, 2019), (Röttger, Vetyter, & Kowalski, 2016), (Sellberg, 2017)) e contexto marítimo em concreto (p. ex. (Conceição et al, 2019), (Fjeld, Tvedt, & Oltedal, 2018)).

Assim, capacitar os líderes das equipas treinadas com ferramentas de *coaching* contribuirá para a sua aprendizagem (Parsloe & Leedham, 2017), desenvolvendo competências essenciais para qualquer militar (Kerry, 2013), focando as NTS em que se encontra alicerçado o BRM (Flin & Maran, 2015).

1.3. *Coaching* e o modelo “Treinar o Treinador”

Gerir o conhecimento organizacional é fundamental para atingir melhores resultados e otimizar o desempenho, garantindo a utilização simultânea dos conhecimentos tácito e explícito em todos os níveis da organização (Addis, 2016). Se o conhecimento explícito é o de mais fácil compreensão, a nível individual e organizacional, o conhecimento tácito parece mais intangível e de difícil partilha (Smith, 2001). Especificamente, o conhecimento tácito traduz o “saber-fazer pessoal primariamente adquirido através do ensino, formação, treino e experiência” (Addis, 2016, p. 441), refletindo a forma pessoal e única de resolver problemas, realizar atividades e de se relacionar com os outros. Conforme referido anteriormente, as NTS são as competências essenciais nas relações interpessoais, podendo desenvolver-se pela implementação de ferramentas de *coaching*. Assim, o *coaching* poderá tornar o conhecimento tácito tangível a todos, contribuindo para partilhas mais positivas dos conhecimentos possuídos individualmente. Este aspeto torna-se ainda mais relevante para as



organizações atuais, em que é preciso desenvolver competências e habilitar e integrar os novos colaboradores (Lane & Mitchell, 2013).

Partilhar conhecimento entre diferentes níveis organizacionais apenas é possível se forem criadas as condições para que diferentes níveis de experiência e de conhecimento contactem. Mais, serão fundamentais técnicas que permitam utilizar novos conteúdos e materiais de aprendizagem e incorporá-los nos já existentes, aspeto conseguido através do modelo TTT (Assemi, Mutha, & Hudmon, 2007). Trata-se de um modelo flexível para as organizações que o adotam para o melhor retorno da sua aplicação (Orfally, et al., 2005), permitindo desenvolver relações de *coaching* e dar feedback aos elementos treinados (Assemi, Mutha, & Hudmon, 2007). Permite a formação e treino necessários aos novos elementos da equipa e a atualização contínua de todos os indivíduos (Lane & Mitchell, 2013). O modelo TTT tem, como principal objetivo, treinar um indivíduo ou conjunto de indivíduos identificados pela organização como “treinadores” permitindo, em particular, apoiar continuamente os elementos treinados recorrendo ao *coaching* (Suhrheinrich, 2011), melhorar as competências dos “treinadores” e aumentar a sua capacidade de treinarem outros indivíduos (Lane & Mitchell, 2013). Este modelo contempla três fases: (1) identificar os potenciais “treinadores”, (2) desenvolver as suas competências técnicas e NTS em workshop, e (3) permitir aos “treinadores” treinar as suas equipas utilizando as competências adquiridas (Pancucci, 2007). Pensando no TP, o modelo TTT permitirá treinar os elementos-chave das guarnições de UN detentores das competências técnicas e NTS necessárias para o conduzir. Integrando o *coaching* e o modelo TTT, poder-se-á otimizar o treino das guarnições, capacitando-os com as NTS e as ferramentas necessárias à realização do TP.

O modelo TTT tem grande aplicabilidade pelo retorno positivo para a formação e treino de colaboradores, com ações dedicadas aos “treinadores”, sendo uma solução eficiente quanto a custos associados (Pancucci, 2007). No entanto, identifica-se uma fragilidade: pode não haver disponibilidade temporal para a correta assimilação de todos os conhecimentos e competências pelos “treinadores” por estes não conseguirem captar a totalidade das necessidades das suas equipas e direcionar a formação/treino para essas necessidades (Pancucci, 2007). Poder-se-á contornar esta limitação agregando o modelo TTT a uma cultura de *coaching*, fomentadora da compreensão das necessidades, estado de espírito e disponibilidade para a aprendizagem dos elementos treinados (Parsloe & Leedham, 2017) através de NTS potenciadoras das relações interpessoais (Flin, O'Connor, & Crichton, 2013)



e de consciência dos conhecimentos e competências de todos os elementos da equipa (Marques-Quinteiro et al, 2019).

1.4. *Coaching* no T&A: Metodologia de investigação

Este TII segue o paradigma positivista, sendo do tipo descritivo (ausência de manipulação de variáveis) e assente numa metodologia qualitativa para compreensão dos significados que os respondentes atribuem à temática estudada (Coutinho, 2015), por experiência direta do fenómeno (Castleberry & Nolen, 2018). Segue uma fundamentação filosófica indutiva, permitindo “explorar assuntos humanos complexos” (Rego, Cunha, & Meyer Jr, 2018, p. 47). Quanto aos contributos para o conhecimento, pretende-se aumentar a teoria existente sobre o *coaching* e a potenciação do treino de equipas em contexto militar, com cariz de investigação aplicada, para resolução de um problema de investigação prático identificado pela MP.

1.4.1. Caracterização da amostra

A população alvo integra os avaliadores do T&A do CITAN e os militares de FFGH totalizando, em 05 de setembro de 2019, 713 militares. A população disponível obtém-se a partir desta, totalizando 52 militares, segundo os seguintes critérios:

- Avaliadores, da categoria de oficial, com o mínimo de um ano de desempenho de funções e, pelo menos, uma participação no *Operational Sea Training* (OST)¹;
- Militares de FFGH, da categoria de oficial, com o mínimo de um ano de comissão de serviço e participação em planos de treino.

Recolheram-se 25 QEE de militares nas condições supramencionadas, dimensão de amostra enquadrada no intervalo habitualmente recomendado para estudos qualitativos e superior ao número habitualmente indicado como sendo necessário para obter a saturação teórica (12 entrevistas), segundo (Rego, Cunha, & Meyer Jr, 2018),

Adicionalmente, e por ser uma mais-valia para a investigação, aplicou-se um QEE exploratório a dois militares da RN, com funções no *coaching* daquela organização, por ser uma organização militar onde ele já se encontra implementando (ver Apêndice A).

¹ Programa de Treino, existente desde 1958, baseado em doutrina NATO e disponibilizado pelo *Flag Officer Sea Training* (FOST) da RN durante o ciclo de vida operacional de UN da RN e de outras marinhas (com programas específicos adaptados aos seus requisitos).



1.4.2. Método e tratamento de dados

Metodologicamente, adotou-se o estudo de caso, recolhendo-se os dados através de um QEE composto por questões abertas, comum em investigação qualitativa (Anderson, 2010). É um instrumento adequado, permitindo recolher a perceção de diferentes participantes quanto ao objeto de estudo (Coutinho, 2015) e compreender um problema real (Ramthun & Matkin, 2014). Após construído o QEE, ele foi apresentado a elementos da população-alvo, para compreensão e validação do conteúdo, adequação da terminologia e aferição da eventual necessidade de reformulação das questões. Solicitou-se o consentimento dos respondentes para a participação no estudo, apresentado o seu objetivo e garantido o anonimato na divulgação dos resultados. Os dados recolhidos foram tratados segundo uma análise de conteúdo simples, para codificação dos temas emergentes nas respostas, seguindo as orientações existentes na literatura (Erlingsson & Brysiewicz, 2017) (ver Apêndice B).

O capítulo 1 descreveu o quadro teórico e conceptual da investigação, focando a definição e relação entre *coaching*, NTS e modelo TTT. Identificaram-se o *coaching* e o modelo TTT como potenciais ferramentas de desenvolvimento de NTS, cruciais para a implementação de novas metodologias de treino de equipas. Adicionalmente, descreveu-se a metodologia adotada, particularizando aspetos de amostragem e tratamento de dados.

No próximo capítulo apresentar-se-á a relação entre o treino de equipas e o desenvolvimento de NTS, para identificação das principais NTS necessárias às guarnições da MP.



2. NTS e treino de equipas

Treinar uma equipa para operar num ambiente dinâmico, como aquele em que operam as guarnições de UN, implica treiná-la em competências técnicas e NTS que permitam minimizar o erro humano (Nickens, Liu, & Vicenzi, 2009). Um militar da MP necessita destas competências para sustentar as relações dentro da sua equipa e prolongar as proficiências técnicas no tempo (Cavaleiro, 2019b). Existem NTS essenciais para funcionar em contexto militar (Sellberg, 2017) e marítimo (Fjeld, Tvedt, & Oltedal, 2018). São elas a consciência situacional, tomada de decisão, trabalho em equipa e liderança (Flin, O'Connor, & Crichton, 2013).

Para identificar quais as NTS necessárias à condução do TP formulou-se a questão “Quais considera as três competências fundamentais para qualquer elemento que integre equipas da ponte, do centro de operações e do *Machinery Control Room*/central da plataforma?”. Os avaliadores do T&A identificaram, como NTS fundamentais, a consciência situacional, comunicação e trabalho de equipa. Já os elementos das FFGH identificaram a consciência situacional, tomada de decisão e comunicação. Alguns dos respondentes distinguiram ainda entre as NTS que devem possuir os elementos da equipa e os seus líderes, sendo que, para estes últimos, identificaram, como relevantes, a consciência situacional, tomada de decisão e liderança. Este aspeto reflete a relevância dos líderes das equipas, tanto quanto ao efeito sobre o desempenho da equipa como para o treino como um todo, podendo resultar da aplicação de ferramentas de *coaching* (Parsloe & Leedham, 2017) no desenvolvimento individual de NTS (Kerry, 2013). Comparando as respostas dos dois grupos, identificaram-se, como NTS mais importantes, a consciência situacional e a comunicação. Este resultado é concordante com os anteriormente obtidos na MP quanto às NTS mais relevantes para operar em ambiente marítimo (Cavaleiro, 2019b) e em estudos publicados sobre o tema (Fjeld, Tvedt, & Oltedal, 2018).

Analisando a capacidade que os atuais planos de treino possuem para o desenvolvimento simultâneo de competências técnicas e NTS, formulou-se a questão “Considera que os planos de treino atualmente em vigor para as UN permitem desenvolver, em simultâneo, competências técnicas (essenciais para a operação de equipamentos) e as NTS?”. Os dois grupos de respondentes foram concordantes: a maioria (91% entre avaliadores e 86% entre militares embarcados) percebe um desenvolvimento simultâneo. Por exemplo, FF4 referiu que “o rigor das avaliações obriga a que os dois tipos de



competências existam e sejam evidenciadas no treino”, reforçado pelo FF1: “Competências técnicas, pelos ensinamentos que são passados pelos avaliadores, e NTS associadas ao esforço acrescido implícito num período de treino”. Da parte dos avaliadores, TA5 referiu que o treino “permite a validação das competências técnicas e NTS” e TA8 corroborou dizendo que “durante os períodos de treino, são postas em prova em simultâneo”.

A erosão de proficiências é um aspeto relevante para análise no âmbito do T&A. Formulou-se a questão “Comparando competências técnicas e NTS, quais considera que podem ser alvo de maior erosão das proficiências ao longo do ciclo de desempenho da equipa?”. Os avaliadores do T&A referiram terem as NTS maior erosão após o treino finalizar, enquanto os elementos das FFGH consideraram que as mais afetadas são as competências técnicas. TA6 afirmou que “as NTS raramente são treinadas”, reforçado por TA3: as NTS “são as competências que, nos planos de treino, são mais difíceis de atingir”. O foco das NTS é individual, aspeto realçado por TA11: “dependem de cada elemento da equipa e de como se relacionam com os outros”. Por seu lado, os elementos das FFGH que identificaram as competências técnicas como mais afetadas por erosão justificaram a sua perceção, afirmando que “começam logo a sofrer erosão após a conclusão do treino” (FF7), “dependendo das missões, a operação deixa de utilizar todos os recursos (...), o que pode levar a uma maior baixa de proficiência” (FF12) e “as competências técnicas perdem-se mais facilmente ao longo do ciclo” (FF8). A não-utilização das competências treinadas conduzirá ao seu decaimento, distinto ao nível individual e da equipa (Trani, et al., 2017). Os elementos que identificaram as NTS como mais afetadas pela erosão de proficiência justificaram referindo que “o fator da rotatividade do pessoal e a instabilidade de gestão de recursos humanos” (FF5) originam essa erosão por afetarem o funcionamento da equipa, reforçada pela afirmação de FF3 que referiu que são as NTS mais afetadas porque, “atendendo à rotatividade de elementos chave dos navios, é muito difícil manter e articular uma equipa rotinada”.

Assim, as NTS identificadas como essenciais no T&A são a consciência situacional e comunicação e, em particular para os líderes das equipas, a consciência situacional, a liderança e a comunicação. Os respondentes percecionam o contributo dos planos de treino para o desenvolvimento simultâneo de competências técnicas e NTS, sendo estas últimas alvo de maior decaimento após finalizado o plano de treino da UN, do ponto de vista do



CITAN, enquanto os militares de FFGH consideram serem as competências técnicas as mais afetadas pela erosão de proficiências.

Este capítulo identificou as principais NTS que podem contribuir para capacitar os indivíduos para a condução do TP, respondendo à QD1 "Quais as NTS necessárias à condução do TP?". As principais competências identificadas foram a consciência situacional, a liderança e a comunicação, resultado concordante com estudos anteriormente realizados na MP (Cavaleiro, 2019b).

O próximo capítulo apresentará a importância do *coaching* no T&A da MP.



3. *Coaching* e treino de equipas: Qual a realidade na MP?

Compreender a importância de ambientes promotores de aprendizagem para a aquisição de conhecimentos e desenvolvimento de competências é fundamental para identificar as ferramentas necessárias à sua potenciação. Ao apostar na “aprendizagem transformacional” de Parsloe e Leedham (2017), está a capacitar-se indivíduo e equipa para um maior envolvimento no treino e formação. Através do *coaching* é possível interligar o potencial individual e o que o pode afetar, melhorando o desenvolvimento individual e da equipa (Gallwey, 2000). Face a isto, importa compreender “Qual a importância do *coaching* para o T&A da MP?” (QD2). Para isso, formularam-se três questões para caracterizar o T&A atual quanto à utilização de ferramentas de *coaching* e identificar a mais-valias da sua introdução no T&A.

Os avaliadores do T&A e os militares das FFGH divergem quanto à pergunta “Considera que o T&A atual segue uma linha de *coaching*?”. Enquanto a maioria dos avaliadores (cinco respondentes, 55,6%) considerou não ser seguida uma linha de *coaching*, a maioria dos militares embarcados (nove respondentes, 64,3%) evidenciou a perceção contrária. Os avaliadores justificaram a inexistência de uma linha de *coaching* afirmando que “a maioria dos militares não tem conhecimento nem utilizam técnicas de *coaching*” (TA6), que “as atuais equipas de T&A não têm formação adequada para tal” (TA8) e que “o modelo atual de T&A ainda prevê *briefings* muito formais que não contemplam o feedback dos avaliados” (TA9), essencial para que o programa de *coaching* funcione e tenha retorno para a equipa treinada (Cushion, Armour, & Jones, 2006). Já os militares embarcados identificaram o *coaching* como uma realidade no T&A, referindo que “a MP recria o que é feito no OST” (FF7), que é disponibilizada “uma linha de *coaching* nomeadamente no apoio a dúvidas e disponibilização para a realização de séries/treino solicitadas pelo navios” (FF12” e que “o *coaching* não só existe transversalmente no universo militar, como é exercido (...) nas mais diversas atividades castrenses, Marinha incluída” (FF2).

Avaliando a adaptabilidade e mais-valias do *coaching* no T&A nacional, pela questão “Considera que a implementação de uma cultura de *coaching* se adequa à realidade do T&A e que pode ser uma mais-valia para as equipas treinadas?”, os respondentes foram unânimes quanto às mais-valias e relevância de implementação (100% das respostas em ambos os grupos). Os avaliadores do T&A referiram que o *coaching* “servirá para uniformizar procedimentos de avaliação entre todos os avaliadores” (TA6), que envolver as equipas e



responsabilizá-las na procura de soluções fá-las-á “trabalhar em equipa com os avaliadores” tornando-se “donas do seu treino” (TA9) e que “o *coaching*, bem aplicado, será sempre uma mais-valia para a guarnição e para os objetivos do treino” (TA4). Estas afirmações são concordantes com evidências encontradas na literatura: “o *coaching* pode ser usado para (...) apoiar iniciativas de treino (...) ou desenvolvimento individual” (Wales, 2002, p. 282). Já os militares embarcados identificaram estas mais-valias afirmando que “uma cultura de *coaching* é sempre benéfica e, eventualmente, mais produtiva em contexto de treino” (FF15), que “fomentaria, sem dúvida, um melhor espírito de corpo e desenvolveria a liderança a bordo” (FF8) e, por último, que “seria uma mais-valia para que o treino fosse realizado de uma forma mais didática e sustentada pela avaliação de NTS” (FF3). Assim, identifica-se o *coaching* como potencial forma de melhorar o desempenho de tarefas e, conseqüentemente, o desempenho da equipa (Feldman & Lankau, 2005). Mais, os respondentes identificam, nesta implementação, os benefícios pessoais e organizacionais da pirâmide de benefícios do *coaching* de Parsloe e Leedham (2017): a melhoria do espírito de corpo e competências de liderança correspondem, respetivamente, a benefícios pessoais internos e externos, que associados a benefícios organizacionais como a concretização dos objetivos do treino e uniformização de procedimentos de avaliação, criam o ambiente de aprendizagem necessário e poderão melhorar o desempenho das guarnições da MP.

Por último, e porque uma proposta de implementação terá associadas eventuais dificuldades, questionaram-se os respondentes quanto aos principais problemas que anteveem na implementação de uma cultura de *coaching* na MP, através da questão “Quais considera que poderiam ser as principais dificuldades que poderiam surgir durante a implementação de uma cultura de *coaching* na MP?”. Ambos os grupos identificaram os seguintes fatores: efeito da hierarquia militar, resistência à mudança, disponibilidade de recursos, necessidade de adaptação do normativo existente e de formação/treino para os elementos do T&A. Os avaliadores do CITAN identificaram, como principais dificuldades, a disponibilidade de recursos (quatro respostas, 36,4%) e resistência à mudança (três respostas, 27,3%). TA8 referiu que seria necessário disponibilizar “tempo (e verbas) que permitissem a realização de uma espécie de sessões de *coaching*”, corroborado pela necessidade de tempo “para a realização das séries” (TA1). A cultura da MP parece ser um fator dificultador desta implementação pela resistência à mudança porque, fruto dessa cultura, “demora sempre algum tempo a implementar” (TA7), aspeto que deverá sempre ser tido em conta num processo de implementação deste tipo (Hopkins-Thompson, 2000). Os



militares embarcados identificaram, como principais dificuldades na implementação do *coaching*, a necessidade de formação/treino, complementada pela resistência à mudança e necessidade de recursos (alinhando-se com a percepção dos avaliadores do CITAN). A resistência à mudança é, habitualmente, a principal dificuldade identificada no processo de implementação de uma cultura de *coaching* numa organização, dado que a maioria das pessoas não percebe quais os benefícios que podem advir dessa implementação (Cushion, Armour, & Jones, 2006). FF12 referiu que os avaliadores deverão “possuir mais formação e experiência que as equipas de bordo”, característica essencial de qualquer *coach*: este deve possuir um nível de conhecimento elevado quanto às competências que está a treinar (Hopkins-Thompson, 2000). Esta afirmação é corroborada por FF14: “é importante que os “treinadores de treinadores” tenham uma formação. “Adaptar os avaliadores a esse tipo de treino” (FF9) e “dificuldade de adaptabilidade das pessoas” (FF8) são aspetos evidenciados como resistência à mudança, enquanto que “tempo disponível para a implementação do conceito” (FF5) e “logística de pessoal e estabilidade do pessoal em funções” (FF3) se associa com a disponibilidade de recursos.

Este capítulo descreveu a importância do *coaching* para o T&A da MP, respondendo-se à QD2. Os militares das FFGH percebem que o T&A assenta no *coaching*, apesar dos avaliadores considerarem não existir uma linha claramente implementada. A implementação de uma cultura de *coaching* é identificada como uma evidente mais-valia por ambos os grupos, identificando-se os benefícios da pirâmide de benefícios do *coaching*, ainda que a resistência à mudança, a necessidade de formação/treino específico na área e disponibilidade de recursos sejam antecipados como fatores dificultadores desta implementação.

O próximo capítulo apresentará a forma como pode usar-se o modelo TTT no T&A.



4. “Treinar o Treinador”: Como potenciar o treino de equipas?

O modelo TTT pretende otimizar desempenhos individuais e organizacionais e potenciar a utilização dos conhecimentos tácito e explícito (Addis, 2016), sendo uma possível ferramenta para melhoria de relações de aprendizagem entre os diferentes níveis organizacionais (Assemi, Mutha, & Hudmon, 2007). Trabalhando com o conhecimento dos diferentes elementos da UN, o modelo TTT poderá potenciar as suas competências, nomeadamente se eles possuírem funções-chave na organização para a ação.

Para identificar as potencialidades do modelo TTT para o T&A, importa compreender como ele poderá ser já uma prática dos avaliadores do T&A, mesmo que sem normativo e formação específica. Através da questão “Olhando a realidade do T&A da MP, considera que é atualmente seguido um modelo semelhante ao TTT?”, verificou-se que o modelo atual de T&A da MP não o segue, evidência emergente dos dados obtidos. Por exemplo, TA6 destacou que “os “treinadores” não são “treinados”, uma vez que apenas existe um avaliador para cada área”, reforçado por TA3, que destaca que este modelo nunca foi aplicado “pelo menos de forma direta e pensada”. TA5 complementou: “o treino é dirigido à realidade de cada UN (...), não havendo uma perspetiva de treino dirigida ao indivíduo”. No que concerne às opiniões dos elementos das FFGH, FF9 referiu que “tenta-se criar algo dentro deste modelo, mas que não está em pleno”, sendo que “o treino em curso apenas pretende passar os procedimentos de execução a uma guarnição sem qualquer tipo de flexibilidade” (FF8). FF14 complementou estas afirmações, dizendo que “existe uma preocupação nesse sentido, mas (...) que não pode ser ainda considerado que existe um modelo TTT”.

Analisando as potenciais mais-valias da implementação do modelo TTT no T&A, pela questão “Considera que a implementação de um modelo TTT no T&A seria uma mais-valia para a melhoria do desempenho das equipas de UN?”, verifica-se que as opiniões dos avaliadores do T&A e das FFGH são unânimes: ambos consideraram este modelo como uma mais-valia para o T&A e para a organização. Isso verifica-se pelas seguintes afirmações dos avaliadores: “a guarnição treinar-se-ia a si própria com maior proficiência” (TA4), “proporciona a sustentabilidade dos padrões e facilita a integração de novos elementos” (TA10) e “ao treinar o treinador do navio, isso permitirá reduzir a erosão das proficiências ao longo da comissão de uma guarnição ou entre períodos de treino assistido” (TA8). Da ótica dos elementos das FFGH, destacam-se as afirmações: “permitiria que o treino se mantivesse ao longo do ciclo operacional” (FF9), “a introdução desta metodologia será



essencial para a rentabilidade do produto resultante do treino e para a sua sustentabilidade no tempo” (FF10) e “fomentaria o desenvolvimento de competências fundamentais” (FF8). Estes resultados são concordantes com as evidências existentes quanto à aplicação do modelo TTT em contexto militar, em que demonstra afetar positivamente o treino e o desempenho das equipas treinadas (Alonso, et al., 2006), tratando-se um modelo bem aceite por essas equipas (Orfally, et al., 2005).

O modelo TTT não será efetivo sem que se identifiquem os principais elementos das FFGH com função de “treinador” das suas equipas. Colocou-se a questão “Quais os elementos que considera que deveriam, preferencialmente, receber treino na ótica do modelo TTT para poderem constituir-se como “elementos avançados” do TP dessas UN?”. Os avaliadores do T&A identificaram o Comandante da UN, o Imediato e os chefes de departamento, enquanto que os elementos das FFGH destacaram o Imediato, os chefes de departamento e os chefes de serviço. Mais, neste grupo de respondentes, três respondentes salientaram que todos os elementos da UN deveriam ser formados e treinados como potenciais treinadores, caso o modelo TTT viesse a ser implementado no T&A.

Este capítulo descreveu as potencialidades do modelo TTT para o T&A, respondendo à QD3 “Como contribui o modelo TTT para o desenvolvimento da capacidade de TP?”. Verifica-se que o modelo atual do T&A não segue o modelo TTT, reconhecendo-se amplamente as mais-valias que a sua implementação poderia ter para o sucesso dos planos de treino e do TP. Seriam elementos particularmente importantes para a operacionalização deste modelo TTT a bordo das UN, em sede de TP, o Imediato e os chefes de departamento, funções identificadas por ambos os grupos de respondentes.

O próximo capítulo apresentará as conclusões deste TII, limitações à investigação e contributos para o conhecimento.



Conclusões

A presente investigação pretendeu avaliar a possibilidade de implementação de um programa de *coaching* adaptado ao T&A da MP para desenvolvimento das competências necessárias à condução do TP. Para isso, seguiu-se uma abordagem do tipo indutivo, segundo um estudo de caso e recolha de dados através de QEE.

A QD1 “Quais as NTS necessárias à condução do TP?” foi respondida no capítulo 2. Identificaram-se, como NTS essenciais, a consciência situacional, a liderança e a comunicação, fundamentais a qualquer líder de equipa e diferenciadoras para o relacionamento interpessoal. A consciência situacional será fulcral para conduzir o TP, permitindo obter a “fotografia geral” da situação da equipa, afinando procedimentos, complementada pela capacidade de os comunicar e de liderar a equipa, balançando as diferenças que possam existir entre os diferentes elementos. Cumriu-se, assim, o OE1 “Identificar as NTS necessárias à condução do TP”.

A QD2 “Qual a importância do *coaching* para o T&A da MP?” respondeu-se no capítulo 3. Tanto avaliadores como elementos de FFGH identificaram a implementação do *coaching* como uma mais-valia para a MP, associando-a à melhoria do desempenho e dos processos inerentes ao T&A em vigor com benefícios a nível pessoal e organizacional. Desta forma, atingiu-se o OE2 “Avaliar a importância do *coaching* para o T&A da MP”.

A QD3 “Como contribui o modelo TTT para o desenvolvimento da capacidade de TP?” respondeu-se no capítulo 4. Mesmo não sendo um modelo seguido no T&A, pelo menos de forma mandatória, tantos avaliadores como os elementos das FFGH identificaram as mais-valias da implementação do modelo TTT para o TP. Destacam, ainda, a especial relevância o Imediato e chefes de departamento poderão ter nessa implementação, identificando-os como os elementos-chave a serem identificados como “treinadores”. Assim, atinge-se o OE3, “Avaliar a importância do modelo TTT para o desenvolvimento da capacidade de TP”.

Qualquer investigação pretende apresentar uma contribuição teórica, assente na sua originalidade e utilidade (Crane et al, 2016). O principal contributo teórico desta investigação foi o conhecimento incremental sobre a realidade do *coaching* e do modelo TTT no contexto do T&A da MP, temas não anteriormente explorados, permitindo progredir na compreensão teórica da importância de introduzir novas metodologias e ferramentas de treino, focadas na componente de desenvolvimento pessoal e de NTS.



Limitações à investigação

Como em qualquer investigação aplicada em Ciências Sociais, identificaram-se algumas limitações à investigação no decorrer do presente TII.

Primeiro, a forma de recolha de dados. Esta foi feita através de um QEE, traduzindo-se num processo de análise mais moroso com necessidade de maior nível de experiência por parte do investigador (Anderson, 2010). Adicionalmente, a investigação qualitativa é mais influenciável pela visão do investigador, pelos maiores enviesamentos e idiosincrasias comparativamente à investigação quantitativa (Anderson, 2010). Como sugestão de trabalho futuro, sugere-se aprofundar esta investigação através de um estudo de abordagem mista, recolhendo dados através de um questionário com enfoque no *coaching* (aplicado à população-alvo descrita em 1.4.1. complementado por entrevistas a elementos-chave dessa população). Ao obter-se uma amostra de maiores dimensões analisada segundo métodos qualitativos e quantitativos, conseguir-se-ia uma generalização dos resultados à população-alvo e mais evidências quanto à relevância do *coaching* para o T&A. A utilização de uma metodologia mista permitiria limitar o efeito do investigador, por não se utilizar apenas a abordagem qualitativa, mas recorrer-se também à análise dos dados obtidos através de técnicas estatísticas, sendo possível analisar um volume superior de dados e conduzir à possibilidade de generalização dos resultados acima referida.

Segundo, identificar as NTS mais relevantes apenas pela perceção dos respondentes, sem interligação a situações concretas de treino/formação pode ser redutor e não fornecer o panorama alargado sobre a sua evolução nos militares embarcados. Como sugestão de trabalho futuro, com maior robustez, recomenda-se aplicar a *Task and Training Requirements Analysis Methodology* (TTRAM) (Swezey et al, 1998), durante o Plano de Treino de Porto (PTP), com foco nas séries realizadas no Simulador de Radar, Navegação e Manobra (SIMNAV) e ao *Action Speed Tactical Training* (ASTT). Este estudo permitiria identificar as principais NTS em contexto de treino simulado e real. Esta ferramenta permitiria obter os índices de decaimento de competência e eficácia da prática, determinantes para aferir a periodicidade mais adequada para treino de cada tipo de competências, complementando estudos anteriormente realizados na MP (Cavaleiro, 2019b).

Terceiro, a edificação do *coaching* na MP pode ser afetada por algum preconceito habitualmente associado a este tipo de ferramenta de desenvolvimento pessoal. A sociedade



encara o *coaching* numa perspetiva de reajustamento de rumo de vida, mais do que numa perspetiva de desenvolvimento profissional que permitam aos indivíduos estarem mais capacitados para desempenhar as suas funções. Fazendo um paralelo com a realidade da RN durante a edificação do *coaching* no FOST, este processo levou cerca de uma década (Royal Navy, 2012). Em qualquer organização, implementar processos de mudança passa por diversas etapas, ainda mais complexas em organizações fortemente hierarquizadas como a MP. Esta visão relativamente ao *coaching* poderá ter dificultado a receptividade quanto ao tema por parte de alguns respondentes condicionando, ainda que inconscientemente, as suas respostas.

Recomendações para a gestão

O presente TII pretende edificar um programa de *coaching*, ajustado ao T&A da MP, para desenvolvimento de NTS na capacidade de TP, após o navio ser dado como pronto (OG). Face às conclusões acima explanadas e às limitações identificadas, importa agora apresentar o contributo prático desta investigação. Este contributo, designado como “Iniciativa de *Coaching* em Contexto Naval” (ICCN), será uma proposta de implementação de uma cultura de *coaching* na MP que deverá sempre ser validada pela respetiva autoridade técnica, o Comando Naval (CN). Esta iniciativa implicará a formação de militares em *coaching*, habilitando os avaliadores do CITAN com os conhecimentos e competências necessárias à aplicação do *coaching* no T&A. A ICCN (ver Apêndice C) assentará em diversos pontos-chave, caso os resultados desta investigação sejam considerados como uma mais-valia para o T&A da MP e implementação aprovada pelo CN.

Concretamente, operacionalizar o OG desta investigação contemplará os seguintes aspetos:

- Formação: proporcionar formação em *coaching* aos avaliadores das áreas da Navegação, Mecânica, Armas e Eletrónica, Planeamento e Operações (mínimo: um avaliador por área). Propõe-se que possa ser ministrada por elementos da RN, seguindo os princípios de *coaching* adotados naquela organização com os quais os elementos da MP contactam durante o OST;
- Critérios: (1) comprometimento das equipas treinadas com a melhoria do desempenho, (2) identificação dos objetivos individualizados e (3) feedback sobre o desempenho individual (Gagnon & Abbasi, 2018), aplicados tanto ao treino de



competências técnicas como de NTS, integrando o treino e desenvolvimento de ambas as competências;

- Modelo TTT: identificar as fases necessárias à sua implementação, promovendo sessões de formação sobre este modelo a elementos do Departamento de Treino e Avaliação (DTA) e criando normativo específico que sirva de base à sua aplicação ao T&A atualmente em vigor;
- NTS: desenvolver listas de verificação e séries de treino vocacionadas para o seu treino, focando na abordagem do BRM;
- Recursos: propor criação, na estrutura do CITAN, de gabinete/secção dedicado ao treino/formação em *coaching*, numa perspetiva de controlo de qualidade das atividades desenvolvidas.



Referências bibliográficas

- Addis, M. (2016). Tacit and explicit knowledge in construction management. *Construction Management and Economics*, 34(7-8), 439-445. doi:10.1080/01446193.2016.1180416
- Alonso, A., Baker, D., Holtzman, A., Day, R., King, H., Toomey, L., & Salas, E. (2006). Reducing medical error in the Military Health System: How can team training help? *Human Resource Management Review*, 16(3), 396-415. doi:10.1016/j.hrmr.2006.05.006
- Anderson, C. (2010). Presenting and evaluating qualitative research. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 74(8), 141. doi:10.5688/aj7408141
- Assemi, M., Mutha, S., & Hudmon, K. (2007). Evaluation of a Train-the-Trainer program for cultural competence. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 71(6), 110.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Almedina.
- Bennett Jr, W., Alliger, G., Colegrove, C., Garrity, M., & Beard, R. (2013). Mission essential competencies: A novel approach to proficiency-based live, virtual, and constructive readiness training and assessment. Em C. Best, G. Galanis, J. Kerry, & R. Sottolare, *Fundamental issues in Defense training and simulation* (pp. 47-62). Farnham: Ashgate.
- Bertram, J., Moskaliuk, J., & Cress, U. (2015). Virtual training: Making reality work? *Computers in Human Behavior*, 43, 284-292. doi:10.1016/j.chb.2014.10.032
- Brightwell, A., & Grant, J. (2013). Competency-based training: Who benefits? *Postgraduate Medical Journal*, 89, 107-110. doi:10.1136/postgradmedj-2012-130881
- Castleberry, A., & Nolen, A. (2018). Thematic analysis of qualitative research data: Is it as easy as it sounds? *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 10, 807-815. doi:10.1016/j.cptl.2018.03.019
- Cavaleiro, S. (2019a). Consciência situacional: Saber onde se está, com quem se está e como se está. *Revista Armada*, 10-11.
- Cavaleiro, S. (2019b). Edificação do conceito de Bridge Resource Management no contexto operacional da Marinha Portuguesa. *Tese especialmente elaborada para obteção do grau de Doutor em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos (documento provisório)*. Lisboa: ISCSP.
- Comando Naval. (2018). *Diretiva Setorial do Comando Naval*. Lisboa: Marinha Portuguesa.



- Conceição, V., Basso, J., Lopes, F., & Dahlman, J. (2017). Development of a behavioral marker system for rating cadet's non-technical skills. *TRANSNAV*, 11(2), 255-262. doi:10.12716/1001.11.02.07
- Conceição, V., Mendes, J., Teodoro, M., & Dahlman, J. (2019). Validation of a behavioral marker system for rating non-technical skills. *TRANSNAV*, 13(1), 89-96. doi:10.12176/1001.13.01.08
- Correia, S. (14 de janeiro de 2020). Discurso de tomada de posse do Comandante Naval VALM Alberto Manuel Silvestre Correia.
- Coutinho, C. P. (2015). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2ª ed.). Coimbra: Edições Almeida, SA.
- Crane, A., Henriques, I., Husted, B., & Matten, D. (2016). What constitutes a theoretical contribution in the business and society field? *Business & Society*, 55(6), 783-791. doi:10.1177/0007650316651343
- Cushion, C., Armour, K., & Jones, R. (2006). Locating the coaching process in practice: models "for" and "of" coaching. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 11(1), 83-99. doi:10.1080/17408980500466995
- DeWiggins, S., Hite, B., & Alston, V. (2010). Personal performance plan: Application of mental skills training to real-world military tasks. *Journal of Applied Sport Psychology*, 22(4), 458-473. doi:10.1080/10413200.2010.500606
- Erlingsson, C., & Brysiewicz, P. (2017). A hands-on guide to doing content analysis. *African Journal of Emergency Medicine*, 7(3), 93-99. Obtido de 10.1016/j.afjem.2017.08.001
- Espingardeiro, A. (2019). *Implementação do programa Team Resource Management na Força Aérea*. Instituto Universitário Militar. Pedrouços: Instituto Universitário Militar.
- Feldman, D., & Lankau, M. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 31(6), 829-848. doi:10.1177/0149206305279599
- Fjeld, G., Tvedt, S., & Oltedal, H. (2018). Bridge officers' non-technical skills: A literature review. *WMU Journal of Maritime Affairs*, 17(4), 475-495. doi:10.1007/s13437-018-0158-z
- Flin, R., & Maran, N. (2015). Basic concepts for crew resource management and non-technical skills. *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*, 29, 27-39. doi:10.1016/j.bpa.2015.02.002



- Flin, R., O'Connor, P., & Crichton, M. (2013). *Safety at the sharp end: A guide to non-technical skills*. Hampshire: Ashgate.
- Gagnon, L.-H., & Abbasi, N. (2018). Systematic review of randomized controlled trials on the role of coaching in surgery to improve learner outcomes. *The American Journal of Surgery*, 216, 140-146. doi:10.1016/j.amjsurg.2017.05.003
- Gallwey, W. (2000). *The Inner Game of Tennis*. New York: Random House.
- Graeff, C. (1997). Evolution of situational leadership theory: A critical review. *Leadership Quarterly*, 8(2), 153-170.
- Graneheim, U., Lindgren, B.-M., & Lundman, B. (2017). Methodological challenges in qualitative content analysis. A discussion paper. *Nurse Education Today*, 56, 29-34. doi:10.1016/j.nedt.2017.06.002
- Grant, A. (2006). A personal perspective on professional coaching and the development of coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 1(50), 12-22.
- Håvold, J., Nistad, S., Skiri, A., & Ødegård, A. (2015). The human factor and simulator training for offshore anchor handling operators. *Safety Science*, 75, 136-145. doi:10.1016/j.sci.2015.02.001
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 26-34.
- Hopkins-Thompson, P. (2000). Colleagues helping colleagues: Mentoring and coaching. *NASSP Bulletin*, 84(617), 29-36.
- Kerry, J. (2013). Competency in the Military. Em C. Best, G. Galanis, J. Kerry, & R. Sottolare, *Fundamental issues in defense training and simulation* (pp. 9-20). Farnham: Ashgate.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lane, A., & Mitchell, C. (2013). Using a Train-the-Trainer model to prepare educators for simulation instruction. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 44(7), 313-317. doi:10.3928/00220124-20130515-33
- Lucas, B. (2001). *Power up your mind: Learn faster, work smarter*. London: Nicholas Brealey.
- Marinha Portuguesa. (2018). *Diretiva Estratégica da Marinha*. Lisboa: Marinha Portuguesa.



- Marques-Quinteiro, P., Cural, L., Passos, A., Lewis, K., & Gomes, C. (2019). How transactive memory systems and reflexivity relate with innovation in healthcare teams. *Análise Psicológica, 1*(XXXVII), 41-51. doi:10.14417/ap.1519
- Murphy, J., & Duke, W. (2014). *The debrief imperative* (1st ed.). Campbell: Premiere Fast Pencil.
- Nickens, T., Liu, D., & Vicenzi, D. (2009). Decision making under crisis conditions: A training and simulation perspective. Em D. Vincenzi, J. Wise, M. Moulou, & P. Hancock, *Human factors in simulation and training* (pp. 321-331). Boca Raton, Florida: CRC Press.
- Ordem dos Psicólogos. (2016). *Coaching - Parecer OPP*. Lisboa: Ordem dos Psicólogos.
- Orfaly, R., Frances, J., Campbell, P., Whittemore, B., Joly, B., & Koh, H. (2005). Train-the-trainer as an educational model in public health preparedness. *Journal of Public Health Management and Practice, 11* (6), S123-S127.
- Palmer, S., & Whybrow, A. (2007). *Handbook of Coaching Psychology*. East Sussex, United Kingdom: Routledge.
- Pancucci, S. (2007). Train the trainer: The bricks in the learning community scaffold of professional development. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, 1*(11), 597-604.
- Parsloe, E., & Leedham, M. (2017). *Coaching and mentoring. Practical techniques for developing learning and performance*. (D. Newell, Ed.) London, United Kingdom: Kogan Page.
- Ramthun, A., & Matkin, G. (2014). Leading dangerously: A case study of military teams and shared leadership in dangerous environments. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 21*(3), 244-256. doi:10.1177/1548051814529827
- Rego, A., Cunha, M., & Meyer Jr, V. (2018). Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa, 17*(2), 43-54.
- Röttger, S., Vetyter, S., & Kowalski, J. (2016). Ship Management attitudes and their relation to behavior and performance. *Human Factors, 55*(3), 659-671. doi:10.1177/0018720812461271
- Royal Navy. (2012). *Leadership skills development - Use of coaching techniques*. Royal Navy Leadership Academy.



- Sellberg, C. (2017). Simulators in bridge operations training and assessment: A systematic review and qualitative synthesis. *WMU Journal of Maritime Affairs*, 16, 247-263. doi:10.1007/s13437-016-0114-8
- Smith, E. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 311-321.
- Suhrheinrich, J. (2011). Examining the effectiveness of a Train-the Trainrr Model: Training teachers to use pivotal response training. *Society for Researchon Educational Effectiveness*.
- Swezey, R. W., Owens, J. M., Bergondy, M. L., & Salas, E. (1998). Task and training requirements analysis methodology (TTRAM): an analytic methodology for identifying potential training uses for simulator networks in teamwork-intensive task environments. *Ergonomics*, 41(11), 1678-1697. doi:10.1080/001401398186135
- Trani, A., Hutto, C., Faussett, C., Cheng, S., Hale, C., McDermott, T., & Folds, D. (2017). Modeling and simulation of skill decay at the organizational team level. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 2017 Annual Meeting*, 61(1), 740-744. doi:10.1177/1541931213601670
- van Baarle, E., Hartman, L., Verweij, D., Molewijk, B., & Widdershoven, G. (2017). What sticks? The evaluation of a Train-the-Trainer course in military ethics and its perceived outcomes. *Journal of Military Ethics*, 16(1-2), 56-77. doi:10.1080/15027570.2017.1355182
- Wales, S. (2002). Why coaching? *Journal of Change Management*, 3(3), 275-282. doi:10.1080/714042542
- Wortel, E., & Bosch, J. (2011). Strengthening moral competence: A "Train the Trainer" course on military ethics. *Journal of Military Ethics*, 10(1), 17-35. doi:10.1080/15027570.2011.562372



Apêndice A – Resumo do tratamento dos questionários de entrevista estruturados de militares da *Royal Navy*

Os QEE exploratórios aplicados a militares da RN destinaram-se a obter uma perceção quanto à forma como o *coaching* se encontra implementado naquela organização, destinando-se os contributos da sua análise à elaboração da proposta de implementação da ICCN (ver Apêndice C).

Estes militares da RN possuem experiência na implementação, formação, operacionalização e controlo de qualidade do *coaching*, concretamente no FOST (formação e treino dos *seariders*²) e da *Royal Navy Leadership Academy*. A parte inicial deste QEE é similar ao aplicado aos militares da MP, para identificação das NTS mais relevantes em contexto marítimo e efeito da erosão das proficiências sobre as competências técnicas e NTS. As restantes questões destinaram-se à caracterização do programa de *coaching* atualmente em vigor no FOST.

Quadro 2 – Respostas dos QEE dos militares do FOST da RN

Questão: <i>For operating in maritime context, five main NTS are essential. Do you consider that the coaching model used in FOST can contribute for developing these skills?</i>		
FOST1	FOST2	Conclusão
<p>“Decision-making too I suggest is difficult to develop in its own right with coaching alone”.</p> <p>“Situational awareness, communication and teamwork (...) I suggest are much easier areas to develop with good coaching and positive results are easy to witness. FOST pays particular attention to communication which is directly linked to awareness and teamwork”</p>	<p>“Coaching and mentoring skills allow personnel to approach problems from a different angle, by considering other members of the team through effective communication, asking effective questions to ascertain strengths and weaknesses of each other. Coaching and mentoring are simply another tool in the leadership tool bag”</p>	<p>Liderança interligada e fundamental para o <i>coaching</i>: a visão do líder face ao <i>coaching</i> e às ferramentas a ele associadas determinam o sucesso da aplicação do <i>coaching</i> na organização.</p>
Questão: <i>Do you consider that coaching may be preponderant for the acquisition of technical skills and NTS, delaying the occurrence of technical skills/NTS decay?</i>		
FOST1	FOST2	Conclusão
<p>“Adopting a coaching approach to any form of training, technical or non-technical, leads to better student understanding. For me the understanding is critical rather than the learning as understanding promotes development whilst merely learned skills can decay”</p>	<p>“Having a coaching style when delivering any training offers the student a chance to genuinely learn and understand the subject”</p>	<p>Coaching como promotor de melhores condições para a aprendizagem e compreensão do tema em estudo/treino</p>
Questão: <i>Which where the main phases of implementing coaching at FOST?</i>		
FOST1	FOST2	Conclusão
<p>“1. Generating knowledge and credibility, 2. Designing the right product, 3. Influencing decision</p>	<p>“FOST have delivered RNLA franchised training for 1 year”</p>	<p>Implementação em quatro fases, sendo fulcral envolver a gestão de topo no processo para promover</p>

² O termo *searider* é a designação, utilizada pela RN, equivalente ao termo “avaliador” utilizada no T&A nacional.



O *coaching* como instrumento de desenvolvimento pessoal e organizacional. Aplicação ao Treino e Avaliação de unidades navais da Marinha Portuguesa.

<p><i>makers, 4. Consistently delivering a good product.</i></p> <p><i>“If senior officers do not understand coaching, it will fail. A coaching culture cannot be created by merely training coaches at the tactical level, it absolutely must have buy-in from Command”</i></p>		<p>maior envolvimento de todos e maior aceitação da nova cultura.</p>
<p>Questão: Which difficulties were identified during this implementation?</p>		
<p>FOST1</p> <p><i>“Good quality coaching training cannot be delivered effectively just by having good Trainers / Facilitators. Coaching needs to be fully understood by a Trainer and part of a way they live their lives. Coaching isn’t something you pick up to teach and then put down when you go home; coaching is an entity, a way of thinking about everything. Without passionate, empathic people – who are also good Trainers, it can’t get started”</i></p> <p><i>“It took several years of careful influence to persuade senior leaders that adopting a coaching model to training could improve Operational Capability and make front-line units more capable of defeating the enemy”</i></p>	<p>FOST2</p> <p>-</p>	<p>Conclusão</p> <p>Dificuldades: resistência à mudança, criação de uma cultura que fosse para além da realidade operacional e do treino e o envolvimento da gestão de topo em todo o processo, demonstrando-lhe as mais-valias que a implementação de uma cultura de <i>coaching</i> poderia ter sobre a melhoria da capacidade operacional.</p>
<p>Questão: Can you describe your training and education program for seariders?</p>		
<p>FOST1</p> <p><i>“Every searider must complete the 3 day Level 3 Coaching Practitioner course before they are allowed to train at sea. It is written into their terms-of-reference which is what ‘legitimises’ the coaching training cell at FOST. (...) This gives the course credibility and accountability”</i></p> <p><i>“Completion of the course, however, is not all. After completion, all FOST seariders must be routinely ‘assured’ by a member of the FOST training team to ensure they are training in an effective way. The FOST training team work to help and develop the FOST seariders rather than criticize”</i></p>	<p>FOST2</p> <p>-</p>	<p>Conclusão</p> <p>Todos os avaliadores são certificados no nível 3 de <i>Coaching Practitioner</i>, sendo periodicamente alvo de acompanhamento para assegurar que o treino está a ser disponibilizado como esperado.</p>
<p>Questão: Do FOST have a specialized team that train seariders on coaching tools? If yes, can you describe this team (e.g. elements that compose it, main attributions, education/training)</p>		
<p>FOST1</p> <p><i>“The only qualifications necessary is to have completed the Level 3 Coaching Practitioner course which is run by the RNLA”</i></p>	<p>FOST2</p> <p>-</p>	<p>Conclusão</p> <p>Equipa para treino de avaliadores composta por dois elementos. Formação essencial corresponde ao nível 3 de <i>Coaching Practitioner</i>.</p>
<p>Questão: How is coaching delivered to navy ships? Which are the main attributions of seariders in this process?</p>		
<p>FOST1</p> <p><i>“All seariders are experts in their own field, what the FOST training team hope to do is give them the skill-set to impart that knowledge to ships</i></p>	<p>FOST2</p> <p>-</p>	<p>Conclusão</p> <p>Treino assente no <i>coaching</i> realizado pelos avaliadores para permitir que as equipas treinadas compreendam e desenvolvam as competências e</p>



<i>teams in a way that allows them to understand and develop”</i>		conhecimentos necessários para executar as suas tarefas e funções.
Questão: Do you consider that coaching can promote the ability to develop self-training through a model of “train-the-trainer”?		
FOST1	FOST2	Conclusão
<i>“The FOST training team has delivered bespoke coaching courses to HMS Queen Elizabeth and Prince of Wales during summer 2019. It is hoped that by up-skilling the small training teams aboard each warship will help them to do their own training better when FOST trainers are not there”</i>	<i>“At RNLA we deliver Train the Trainer packages to enable FOST seariders to deliver their own training to their people”</i>	Coaching disponibilizado assente num modelo TTT.
Questão: Do you have any results on the effectiveness on then training of warships? It has a positive or a negative effect? Justify.		
FOST1	FOST2	Conclusão
<i>“I see and witness good quality training delivered in a coaching style every day. (...) FOST suggests the training has changed and it is much better. The ships teams develop quicker and their skill-fade (training decay) is lower once they become operational. There will inevitably be people who do not like being coached and prefer to be directly told what they are doing wrong, but this element of society is getting smaller in the RN”</i> <i>“My experience (...) suggests that the modern sailor experts to be coached when they train and expects to be coached when they fail and get things wrong. Continuing this style of training in the wider Fleet at sea, seems to be an obvious choice”</i>	-	Evolução positiva do treino desde a implementação do <i>coaching</i> no FOST, permitindo o desenvolvimento mais rápido das equipas e minimizar o decaimento de competências quando o navio é dado como pronto e entregue à comunidade operacional.



Apêndice B – Resumo do tratamento de questionários de entrevista estruturados de militares da MP

Este apêndice pretende apresentar a caracterização da amostra de militares da MP e análise detalhada dos QEE.

Esta análise compreendeu três fases: pré-análise, exploração do material e tratamentos dos resultados e interpretação (Bardin, 1977), para identificar “similaridades e diferenças entre partes do texto” (Graneheim, Lindgren, & Lundman, 2017). A pré-análise integrou a fase exploratória do TII, correspondendo à definição dos objetivos da análise de conteúdo (os OE deste TII). Após recolha dos dados, seguiu-se a exploração do material, para a sua codificação (definição da unidade de contexto – palavra-chave, enumeração dos elementos e categorização, quando aplicável) (Bardin, 1977).

Caracterização da amostra

Enviaram-se 39 QEE a militares da MP conforme descrito no capítulo 1, ponto 1.4, com a seguinte distribuição: 21 QEE enviados a militares de FFGH e 18 QEE a avaliadores do CITAN. Responderam ao QEE 14 militares de FFGH (taxa de resposta = 66,7%) e 11 avaliadores do CITAN (taxa de resposta = 61,1%). A taxa de resposta global foi de 64,1%.

Entre os 14 militares de FFGH, 21,4% eram oficiais subalternos e 78,6% oficiais superiores, tendo 100% dos respondentes efetuado treino em território nacional e 78,6% efetuado, pelo menos, um treino no OST. Quanto aos 11 avaliadores, 18,2% eram oficiais subalternos e 81,8% oficiais superiores, tendo 100% participado em planos de treino nacionais e 72,7% participado em treinos no OST.

Análise dos dados recolhidos por QEE

Os QEE recebidos foram codificados e numerados sequencialmente para garantir o anonimato, TA para os avaliadores dos CITAN e FF para militares de FFGH.

Da análise, identificaram-se as principais categorias emergentes (quando aplicável) alicerçadas nas ideias-chave identificadas nas respostas, apresentando-se os resultados por grupo de respondentes.

A primeira pergunta do QEE foi redigida como “Para operar em contexto marítimo, existe cinco NTS essenciais: consciência situacional, tomada de decisão, comunicação, trabalho em equipa e liderança. Destas, quais considera as três fundamentais para qualquer



elemento que integre equipas da ponte, do centro de operações e do MCR/central da plataforma?”. Os resultados obtidos são apresentados no quadro e figuras seguintes.

Quadro 3 – NTS fundamentais para os avaliadores do CITAN e para os militares das FFGH

Grupo	Consciência situacional	Tomada de decisão	Comunicação	Trabalho em equipa	Liderança
CITAN	7	5	10	8	3
FFGH	8	8	7	6	4

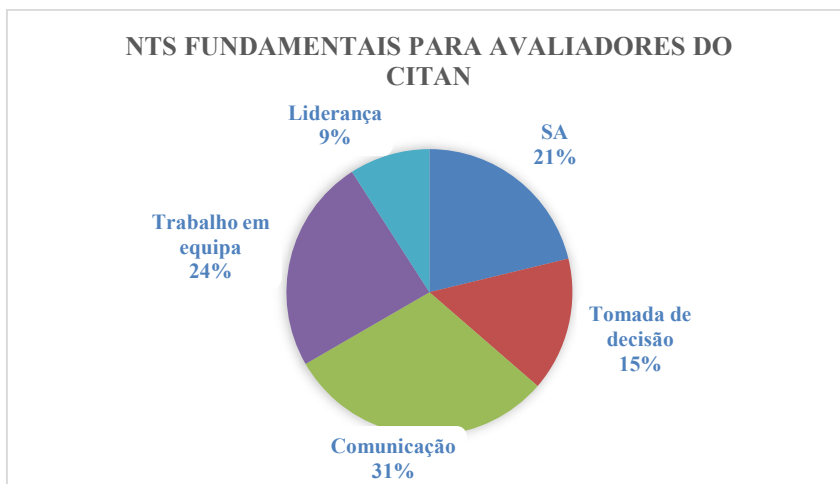


Figura 1 – NTS fundamentais para avaliadores do CITAN

Para os avaliadores do CITAN, as três NTS principais são a comunicação (31%, 10 respostas), trabalho em equipa (24%, oito respostas) e consciência situacional (21%, sete respostas).

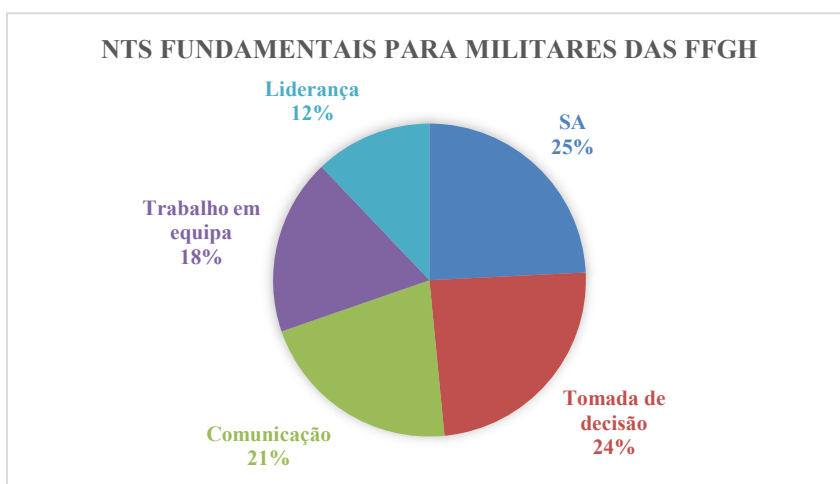


Figura 2 – NTS fundamentais para militares das FFGH



Para os militares das FFGH, as três NTS principais são a consciência situacional (25%, oito respostas), tomada de decisão (24%, 8 respostas) e comunicação (21%, sete respostas).

Quadro 4 – Resposta dos QEE dos avaliadores do CITAN

Questão: Considera que os planos de treino atualmente em vigor para as UN permitem desenvolver, em simultâneo, competências técnicas (essenciais para a operação de equipamentos) e as NTS? Justifique.		
Resposta	Total	Transcrições de entrevistas
Sim	9	<p>“Existem itens que focam nos desempenhos não específicos” (TA9)</p> <p>“Permite a validação das competências técnicas e NTS” (TA5)</p> <p>“Durante os períodos de treino, são postas em prova em simultâneo” (TA8)</p> <p>“Tentativamente sim. (...) Onde é necessária a competência técnica para resolver a situação (...), é preciso haver um trabalho de equipa, baseado numa forte e clara comunicação entre os vários elementos” (TA4)</p> <p>“O conceito de treino em vigor na MP permite desenvolver as NTS (...) Para melhorar, envolver as audiências de treino no processo de avaliação, aplicação de cenários genéricos para desenvolver o espírito de grupo e formação espontânea de equipas” (TA10)</p> <p>“A repetição dos exercícios, os <i>briefings</i> e os <i>debriefings</i> são facilitadores para assinalar as não conformidades (...) de modo a garantir um incremento de procedimentos e do desempenho das equipas” (TA7)</p> <p>“Incluem trabalho técnico e vivência de situações reais, devidamente simuladas” (TA2)</p> <p>“A sua aplicação [dos planos de treino] incide, em particular, na verificação das competências técnicas. (...) Considero que a avaliação de NTS pode e deve melhorar, tendo em vista uma melhor definição dos cenários de treino e de sistematização dos objetivos e critérios de avaliação (...), que permitam a sua consolidação e consistência ao longo do treino” (TA1)</p>
Não	2	<p>“Os planos de treino estão mais vocacionados para o desenvolvimento das NTS, uma vez que a competência técnica é expectável que já a tenha adquirido antes dos planos de treino” (TA3)</p> <p>“Não diretamente” (TA9)</p>
Questão: Comparando competências técnicas e NTS, quais considera que podem ser alvo de maior erosão das proficiências ao longo do ciclo de desempenho da equipa? Justifique.		
Resposta	Total	Transcrições de entrevistas
Técnicas	2	<p>“As NTS serão mais fáceis de manter” (TA7)</p> <p>“Sem avaliação externa, a maior erosão será das competências técnicas” (TA9)</p>
NTS	8	<p>“As NTS raramente são treinadas” (TA6)</p> <p>“São as competências que, nos planos de treino, são mais difíceis de atingir” (TA3)</p> <p>“Porque dependem de serem treinadas e as oportunidades de treino existem a conjugação de várias premissas que, nem sempre, estão reunidas ou são possíveis de reunir” (TA8)</p> <p>“As NTS por dependerem do relacionamento interpessoal” (TA2)</p> <p>“Tem de haver um investimento mais forte nesta área pré-treino” (TA4)</p> <p>“As competências técnicas serão como andar de bicicleta, depois de aprender dificilmente se deixa de saber andar, ou seja, é um conjunto de automatismos que foram apreendidos e aprendidos pelo indivíduo (...). As NTS dependem de vários fatores sociais, culturais e até mesmo psicológicos que variam muito de pessoa para pessoa. Podemos ensinar quase toda a gente a operar determinado equipamento, mas é extremamente complexo ensinar a trabalhar em equipa” (TA11)</p> <p>“As NTS, embora sejam exercidas de forma contínua e permanente, não são postas à prova em igualdade de circunstâncias e grau de exigência em todos os cenários” (TA1)</p>
Questão: Olhando a realidade do T&A da MP, considera que é atualmente seguido um modelo semelhante ao “treinar o treinador”? Justifique.		
Resposta	Total	Transcrições de entrevistas
Sim	2	<p>“Existem algumas séries onde se pretende avaliar, não apenas o desempenho técnico da equipa, mas também a capacidade de se treinarem a si próprias” (TA8)</p> <p>“Praticamente todos os avaliadores e formadores passaram por planos de treino em determinada altura da sua carreira, sendo que os avaliadores (treinadores) do T&A nacional são selecionados tendo em conta esse mesmo racional” (TA11)</p>
Não	9	<p>“Penso que o T&A nacional nunca aplicou este modelo, pelo menos de forma pensada e direta” (TA3)</p> <p>“O treino é dirigido à realidade da UN (plataforma, guarnição), não havendo uma perspetiva de treino dirigida ao indivíduo” (TA5)</p> <p>“Não é formalmente considerada essa necessidade durante as ações de T&A nacionais” (TA1)</p> <p>“O objetivo principal é treinar os indivíduos e a guarnição num todo para o desempenho de determinada tarefa” (TA4)</p> <p>“Na MP, os “treinadores” não são “treinados”” (TA6)</p>



		<p>“Não é o objetivo” (TA10)</p> <p>“Penso que não existe um treino focado nesta área” (TA7)</p>
<p>Questão: Considera que a implementação do modelo TTT no T&A seria uma mais-valia para a melhoria do desempenho das equipas de UN? Justifique.</p>		
Resposta	Total	Transcrições de entrevistas
Sim	11	<p>“Seria muito importante” (TA6)</p> <p>“Proporciona a sustentabilidade dos padrões e facilita a integração de novos elementos” (TA10)</p> <p>“Faria com que os indivíduos tivessem uma perspetiva de melhoria pessoal” (TA5)</p> <p>“Isso permitirá reduzir a erosão das proficiências ao longo da comissão (...) ou entre períodos de treino assistido” (TA8)</p> <p>“Isso seria uma mais-valia para o treino próprio do navio” (TA4)</p> <p>“As unidades treinadas ficariam a ganhar” (TA7)</p> <p>“Melhora os resultados de TP das UN” (TA2)</p> <p>“Reforçava a capacidade dos elementos de bordo para a condução das ações de TP” (TA1)</p>
Não	0	-
<p>Questão: Considera que o T&A atual segue uma linha de coaching? Justifique.</p>		
Resposta	Total	Transcrições de entrevistas
Sim	4	<p>“No geral, a linha seguida pelo treino assenta nesta base” (TA4)</p> <p>“As equipas de treino tentam colmatar lacunas identificadas, muitas vezes, através de <i>coaching</i>” (TA7)</p> <p>“O T&A atual permite que os indivíduos adquiram ferramentas e conhecimentos para a melhoria do exercício das suas funções” (TA5)</p> <p>“Os avaliadores nacionais (...) tentam também passar os seus conhecimentos e experiência, estando sempre disponíveis para aceitar novas soluções e respostas” (TA11)</p>
Não	5	<p>“A maioria dos militares não tem conhecimento nem utilizam técnicas de <i>coaching</i>” (TA6)</p> <p>“O modelo atual de T&A ainda prevê <i>briefings</i> muito formais que não contemplam o feedback dos avaliados” (TA9)</p> <p>“As atuais equipas de T&A não têm a formação adequada para tal” (TA8)</p> <p>“Esta “linha” não é executada de forma consistente, (...) os avaliadores do DTA não possuem formação específica para o efeito” (TA1)</p> <p>“Os líderes são encontrados no processo de treino e os elementos chave da organização para a ação não são envolvidos no processo de análise e avaliação das séries” (TA10)</p> <p>“Penso que evolui de uma atitude de <i>coaching</i> para uma avaliação pura (diretiva) ao longo dos planos de treino” (TA2)</p>
<p>Questão: Considera que a implementação de uma cultura de coaching se adequa à realidade do T&A e que pode ser uma mais-valia para as equipas treinadas? Justifique.</p>		
Resposta	Total	Transcrições de entrevistas
Sim	10	<p>“Bem aplicado, será sempre uma mais-valia para a guarnição e para os objetivos do treino” (TA4)</p> <p>“Servirá para uniformizar procedimentos de avaliação entre todos os avaliadores” (TA6)</p> <p>“As equipas, ao serem envolvidas e responsabilizadas pela procura de soluções, acabam por trabalhar em equipa com os avaliadores e tornam-se donas do seu treino” (TA9)</p> <p>“Robustece e sustenta os padrões de prontidão no tempo. Facilita o processo de formação de conhecimento de forma estruturada e transversal” (TA10)</p> <p>“Quer a melhoria de conhecimento bem como das proficiências das funções que os militares desempenham (...) são uma mais-valia, uma vez que permitem que o indivíduo evolua enquanto profissional” (TA5)</p> <p>“Permitirá reduzir a erosão das proficiências” (TA8)</p> <p>“As equipas dos navios terão apetência para melhor receber os ensinamentos” (TA7)</p> <p>“O desenvolvimento do espírito crítico que este método proporciona potencia a capacidade para apreender com os erros e permite que as equipa que estão em treino identifiquem, por si próprias, as soluções que melhor se adequam ao seu contexto de trabalho” (TA1)</p>
Não	0	-
<p>Questão: Quais considera que poderiam ser as principais dificuldades que poderiam surgir durante a implementação de uma cultura de coaching na MP?</p>		
Categoria	Total	Transcrições de entrevistas
Hierarquia militar	2	“Estratificação própria da instituição militar” (TA4)
Resistência à mudança	3	<p>“Pela cultura existente na organização, demora sempre algum tempo a implementar” (TA7)</p> <p>“Resistência à mudança” (TA8)</p>
Recursos disponíveis	4	<p>“Tempo disponível para formar” (TA6)</p> <p>“Tempo disponível para a realização das séries” (TA1)</p> <p>“Disponibilização de tempo (e verbas)” (TA8)</p>



Adaptação do normativo	2	“Necessidade de adaptar o normativo existente” (TA6) “Necessidade de atualização da doutrina” (TA9)
Necessidade de formação/treino	2	“Necessidade de processo de formação e treino das equipas do DTA” (TA10)

Quadro 5 – Resposta dos QEE dos militares das FFGH

Questão: Considera que os planos de treino atualmente em vigor para as UN permitem desenvolver, em simultâneo, competências técnicas (essenciais para a operação de equipamentos) e as NTS? Justifique.		
Resposta	Total	Transcrições de entrevistas
Sim	11	<p>“O rigor das avaliações obriga a que os dois tipos de competências existam e sejam evidenciadas no treino” (FF4)</p> <p>“Avaliadas as perícias individuais do elemento que opera cada um dos equipamentos (...) e conjuntamente o resultado obtido pela equipa” (FF9)</p> <p>“Competências técnicas, pelos ensinamentos que são passados pelos avaliadores, e NTS associadas ao esforço acrescido implícito num período de treino” (FF1)</p> <p>“Algumas das NTS, embora eventualmente não diretamente visadas” (FF15)</p> <p>“A integração e desenvolvimento de qualquer elemento numa UN assenta não só nas suas NTS, mas também na sua capacidade de integrar a equipa de bordo” (FF10)</p> <p>“Nos treinos mais longos em que existe tempo para se adquirir o conhecimento e as práticas, treiná-las” (FF8)</p> <p>“Ambas são desenvolvidas, embora com resultados e pesos diferentes em linha com os padrões de prontidão operacionais (PPO) definidos para cada classe de navios” (FF2)</p> <p>“Os planos e de treino (...) permitem o conhecimento “forçado” das características e capacidades técnicas dos militares (...). Esta perceção (...) permite que quem desempenha funções de chefia consiga adquirir uma consciência situacional do valor da guarnição, permite o treino da tomada de decisão em situações concretas, o treino e desenvolvimento da comunicação, reforça a qualidade e releva a importância do trabalho em equipa” (FF2)</p> <p>“Embora os planos de treino estejam mais focados na avaliação da execução pré-formatada de determinados procedimentos, dando pouco espaço à avaliação da componente não-técnica” (FF6)</p> <p>“Desde que cumpridos na totalidade, visto que englobam um conjunto de exercícios nas várias áreas, desde básicos e de forma crescente aos mais avançados” (FF3)</p>
Não	3	<p>“Os planos de treino são menos ambiciosos para o desenvolvimento das NTS” (FF13)</p> <p>“Os planos de treino em vigor conduzem o indivíduo e a equipa a um conhecimento técnico profundo dos sistemas e equipamentos” (FF5)</p>
Questão: Comparando competências técnicas e NTS, quais considera que podem ser alvo de maior erosão das proficiências ao longo do ciclo de desempenho da equipa? Justifique.		
Resposta	Total	Transcrições de entrevistas
Técnicas	7	<p>“A operação deixa de utilizar todos os recursos e alternativas de equipamentos, o que pode levar a uma maior baixa de proficiência” (FF12)</p> <p>“Começam logo a sofrer erosão após a conclusão do treino” (FF7)</p> <p>“As competências técnicas perdem-se mais facilmente ao longo do ciclo” (FF8)</p> <p>“As NTS acabam por ser mais perenes e ficar mais intrinsecamente associadas aos indivíduos, às suas características e aptidões individuais” (FF15)</p> <p>“Poderá existir a perceção de domínio das mesmas face à sua utilização repetida quando, na realidade, as mesmas poderão degradar-se ao longo do ciclo” (FF4)</p> <p>“A habituação e o facto de desenvolver o mesmo trabalho repetidamente, pode fazer com que tenhamos uma consciência errada de conhecimento da informação que nos está a ser transmitida e, simultaneamente, de operação dos equipamentos” (FF9)</p> <p>“Rendições das diversas equipas de bordo levam a uma erosão do conhecimento técnico” (FF1)</p>
NTS	4	<p>“Devido ao fator de rotatividade do pessoal e à instabilidade da gestão de recursos humanos” (FF5)</p> <p>“Sem dúvida, as NTS (...) atendendo à alta rotatividade de pessoal e de elementos chave dos navios é muito difícil manter e articular uma equipa rotinada” (FF3)</p> <p>“Em particular, comunicação ou trabalho em equipa” (FF13)</p> <p>“As NTS poderão ser colocadas ligeiramente na dianteira” (FF14)</p>



Questão: Olhando a realidade do T&A da MP, considera que é atualmente seguido um modelo semelhante ao “treinar o treinador”? Justifique.		
Resposta	Total	Transcrições de entrevistas
Sim	2	<p>“O <i>coaching</i> e o <i>mentoring</i>, realidade no OST desde um passado recente, tem sido importado para que, ao nível nacional, se preparem melhores equipas” (FF10)</p> <p>“A forma como o treino é ministrado permite a evolução dos militares participantes, permitindo que, posteriormente, sejam eles a dar formação aos futuros elementos das guarnições” (FF7)</p>
Não	10	<p>“Julgo haver pontos de contacto com este modelo, mas o foco não é este” (FF6)</p> <p>“O treino em curso apenas pretende passar os procedimentos de execução a uma guarnição sem qualquer tipo de flexibilidade” (FF8)</p> <p>“Os planos de treino da MP são de duração limitada, não permitindo atingir o patamar de <i>train the trainer</i>” (FF5)</p> <p>“O treinador é, geralmente, um indivíduo que adquiriu a sua experiência e conhecimento enquanto executante” (FF15)</p> <p>“O modelo atual é baseado na avaliação do desempenho das equipas” (FF4)</p> <p>“Devido ao número de navios com exigências de treino e dimensão da equipa do T&A” (FF12)</p> <p>“Tenta-se criar algo dentro deste modelo, mas que não está em pleno e que ainda não se consegue obter na realidade” (FF9)</p> <p>“Este modelo (...) não é aplicável nem desejável ao nível da Marinha” (FF2)</p> <p>“Penso que existe uma preocupação nesse sentido, mas considero que não pode ser ainda considerado que existe um modelo de “treinar o treinador”” (FF14)</p>
Questão: Considera que a implementação do modelo TTT no T&A seria uma mais-valia para a melhoria do desempenho das equipas de UN? Justifique.		
Resposta	Total	Transcrições de entrevistas
Sim	11	<p>“Permitiria que o treino se mantivesse ao longo do ciclo operacional do navio, fazendo com que fosse permanente a procura de eliminar a erosão das competências da equipa” (FF9)</p> <p>“A introdução desta metodologia será essencial para a rentabilidade do produto resultante do treino e para a sua sustentabilidade no tempo” (FF10)</p> <p>“Fomentaria o desenvolvimento de competências fundamentais” (FF8)</p> <p>“O T&A já segue o modelo ou similar” (FF7)</p> <p>“O treino direcionado para o líder permite colocar as NTS num patamar de exigência mais elevado, fazendo sobressair as capacidades técnicas da equipa” (FF14)</p> <p>“Apenas tendo em vista o treino e avaliação de NTS de forma mais eficaz” (FF3)</p>
Não	2	<p>“A implementação do modelo clássico de TTT é inadequado à realidade nacional” (FF2)</p> <p>“Resultados apenas quando o treinado for treinador” (FF4)</p>
Questão: Considera que o T&A atual segue uma linha de <i>coaching</i>? Justifique.		
Resposta	Total	Transcrições de entrevistas
Sim	9	<p>“A MP recria o que é feito no OST” (FF7)</p> <p>“Disponibiliza uma linha de <i>coaching</i>, nomeadamente no apoio a dúvidas e disponibilização para a realização de séries/treino solicitadas pelo navio” (FF12)</p> <p>“O treino em curso apenas pretende passar os procedimentos de execução a uma guarnição sem qualquer tipo de flexibilidade” (FF8)</p> <p>“O <i>coaching</i> não só existe transversalmente no universo militar, como é exercido (...) nas mais diversas atividades castrenses, Marinha incluída” (FF2)</p> <p>“Ao nível dos responsáveis do treino nacional” (FF13)</p> <p>“Existe um esforço nesse sentido” (FF9)</p> <p>“Fruto de ser uma realidade implementada e praticada no OST e do <i>benchmarking</i> que a equipa de ligação nacional que aquela entidade efetua” (FF10)</p> <p>“O treino tem evoluídos nos últimos anos, verificando-se um aproximar, ainda que ténue, à linha do <i>coaching</i>” (FF6)</p>
Não	5	<p>“O modelo atual, apesar de ser empiricamente apontado para ser <i>coaching</i>, não se encontra enquadrado nesse modelo” (FF5)</p> <p>“Não considero que este siga uma linha de <i>coaching</i> por não existir, ainda, um trabalho específico e direcionado para o treinador” (FF14)</p> <p>“O treino atual é baseado na avaliação do desempenho das equipas” (FF4)</p> <p>“O treino em curso apenas pretende passar os procedimentos de execução de uma guarnição sem qualquer tipo de flexibilidade” (FF8)</p> <p>“OT&A está associado a listas de verificação” (FF1)</p>
Questão: Considera que a implementação de uma cultura de <i>coaching</i> se adequa à realidade do T&A e que pode ser uma mais-valia para as equipas treinadas? Justifique.		
Resposta	Total	Transcrições de entrevistas
Sim	13	<p>“Uma cultura de <i>coaching</i> é sempre benéfica e, eventualmente, mais produtiva em contexto de treino, sobretudo” (FF15)</p>



O *coaching* como instrumento de desenvolvimento pessoal e organizacional. Aplicação ao Treino e Avaliação de unidades navais da Marinha Portuguesa.

		<p>“Fomentaria, sem dúvida, um melhor espírito de corpo e desenvolveria a liderança a bordo” (FF8)</p> <p>“Um treino centrado num indivíduo ou equipa será sempre vantajoso quando comparado com um treino que é guiado por listas de verificação” (FF1)</p> <p>“Seria uma mais-valia, para que o treino fosse realizado de uma forma mais didática e sustentada pela avaliação de NTS” (FF3)</p> <p>“Permite desenvolver o indivíduo, levando-o à resolução de problemas e dificuldades encontradas durante o processo de treino” (FF5)</p> <p>“Especialmente, quando alguém nessas equipas é substituído” (FF4)</p> <p>“Mais para as equipas não treinadas ou no caso de equipas treinadas em que existiu rendições, entretanto” (FF12)</p> <p>“Garantir que, dessa forma, é possível que exista substituição de elementos chave na guarnição por outros que tenham vindo a ser formados através de <i>coaching</i> no navio” (FF9)</p> <p>“Uma cultura de <i>coaching</i> irá traduzir-se, sem dúvida, num acréscimo das capacidades, eficiência e eficácia das equipas lideradas” (FF14)</p> <p>“Seria uma mais-valia para que o treino fosse realizado de uma forma mais didática e sustentada pela avaliação das NTS” (FF3)</p>
Não	0	-
Questão: Quais considera que poderiam ser as principais dificuldades que poderiam surgir durante a implementação de uma cultura de <i>coaching</i> na MP?		
Categoria	Total	Transcrições de entrevistas
Hierarquia militar	1	“Não sei se este conceito funcionaria numa Marinha pequena onde todos se conhecem” (FF1)
Resistência à mudança	4	“Adaptar avaliadores a esse tipo de treino” (FF9) “Ausência de tradição, neste campo, na MP” (FF13) “Dificuldade de adaptabilidade das pessoas” (FF8)
Recursos disponíveis	4	“Tempo disponível para a implementação do conceito” (FF5) “Logística de pessoal e estabilidade de pessoal em funções, para garantir esta “cultura” implementada de forma razoável” (FF3)
Adaptação do normativo	1	“Necessidade de reestruturação do método como é feito o T&A” (FF7)
Necessidade de formação/treino	5	“Equipa de T&A possuir mais formação e experiência que as equipas de bordo” (FF12) “É importante que os “treinadores de treinadores” tenham uma formação” (FF14)



Apêndice C – Proposta da “Iniciativa de *Coaching* em Contexto Naval” (ICCN)

Este apêndice apresenta a proposta de implementação da “Iniciativa de *Coaching* em Contexto Naval” (ICCN). Propõe-se que esta implementação se estrutura segundo fases similares às ocorridas na RN, conforme apresentado no QEE exploratório ao respondente FOST1 (ver apêndice A). A proposta de implementação é apresentada segundo a estrutura normalizada de Proposta utilizada na MP.

Assunto: EDIFICAÇÃO DA “INICIATIVA DE *COACHING* EM CONTEXTO NAVAL” (ICCN)

1. INTRODUÇÃO

- a. O Treino e Avaliação (T&A) da Marinha Portuguesa (MP) permite a manutenção dos padrões de prontidão naval (PPN) estabelecidos para cada classe de navios, pelo treino das guarnições das unidades navais (UN).
- b. Estes PPN assentam em três áreas essenciais (operacional, pessoal e de referência), traduzindo as competências e conhecimentos técnicos essenciais, tipificando a duração e forma de organização dos planos de treino.
- c. Os avaliadores do T&A possuem conhecimentos técnicos aprofundados sobre as áreas que avaliam, fruto da longa experiência embarcados e da abrangente e variada formação recebida ao longo das suas carreiras.
- d. Fruto da investigação que tem vindo a ser desenvolvida, desde 2016, sobre a relevância das competências não-técnicas (NTS) para os planos de treino em vigor, propôs-se a criação do “Curso de Aperfeiçoamento em Gestão de Recursos Humanos na Organização para a Ação”, a ser ministrado no Centro Integrado de Treino e Avaliação Naval (CITAN).
- e. Este curso, destinado a elementos de guarnições de UN, focará as competências de consciência situacional, tomada de decisão, comunicação, trabalho em equipa



e liderança, na ótica do *Bridge Resource Management* (BRM), metodologia potenciadora do desenvolvimento de NTS em contexto marítimo.

- f. Não existe, à data, formação específica para os avaliadores do Departamento de Treino e Avaliação (DTA) do CITAN, ao nível de ferramentas específicas do treino de equipas e de NTS.

2. PROPÓSITO

- a. Identificada a lacuna de formação direcionada aos avaliadores do CITAN, a presente proposta pretende elencar os aspetos necessários à disponibilização dessa formação, em modelo similar ao da *Royal Navy* (RN), alicerçado em ferramentas de *coaching*.

3. ANÁLISE

- a. A investigação desenvolvida sobre NTS e a forma como o treino atual permite desenvolvê-las tem demonstrado que elas são elementos essenciais do funcionamento das equipas de centros de comando e controlo.
- b. O “Curso de Aperfeiçoamento em Gestão de Recursos Humanos na Organização para a Ação” foi apresentado a elementos da comunidade operacional, tendo sido identificado como uma mais-valia para a melhoria o desempenho e funcionamento interno das equipas treinadas, relação interpessoal dos seus elementos, modelos mentais partilhados e memória transitiva, essenciais a que a equipa execute todas as suas tarefas e que todos compreendam os objetivos.
- c. O trabalho de investigação “O *coaching* como instrumento de desenvolvimento pessoal e organizacional. Aplicação do Treino e Avaliação de unidades navais da Marinha Portuguesa”, desenvolvido no Curso de Promoção a Oficial Superior 2019/2020, 1ª edição, cuja população-alvo foram avaliadores do CITAN e elementos de guarnições de UN do tipo fragata, permitiu identificar as potencialidades e mais-valias da implementação do *coaching* na MP.
- d. Este estudo permitiu ainda identificar as mais-valias da introdução do modelo “Treinar o Treinador” (TTT) no T&A e no desenvolvimento de competências técnicas e NTS nos elementos das guarnições de UN.



- e. Esta investigação permitiu avaliar a importância que a formação e o treino específico de NTS podem ter para a melhoria da qualidade do treino, apostando numa área para a qual ainda não existe normativo e listas de verificação.
- f. A *Portuguese Liaison Team* (PLT), nos contactos com o *Operational Sea Training* (OST) e troca de experiências e de conhecimentos com os *seariders* do *Flag Officer Sea Training* (FOST), tem vindo a identificar as mais-valias de uma cultura de *coaching* adaptada ao contexto do T&A nacional.
- g. Apostar em formação dedicada às NTS e focalizada nos avaliadores do T&A permitiria capacitá-los com ferramentas de relação interpessoal incrementadoras do seu desempenho individual, com uma clara aposta no fator humano e no efeito que ele pode ter sobre a execução de procedimentos e operação de sistemas e de equipamentos.
- h. A RN, através do FOST, possui capacidade formativa em *coaching*, formando marinhas congéneres, tanto nas suas instalações em Plymouth, Reino Unido, como nos países de origens dessas marinhas.

4. CONCLUSÕES

Face ao exposto, identifica-se a necessidade de edificar um programa de formação focado nos avaliadores do T&A, alicerçado em ferramentas de *coaching*, potenciador dos planos de treino atualmente em vigor e com uma clara aposta na relação avaliador-equipa treinada assente no modelo TTT e no desenvolvimento de NTS.

5. RECOMENDAÇÕES

- a. Atento ao elencado anteriormente, recomenda-se a implementação da “Iniciativa de *Coaching* em Contexto Naval” (ICCN), alicerçada na formação em *coaching* dos avaliadores do CITAN e em NTS para estes avaliadores e, também, para os elementos das guarnições de UN, de todas as classes de UN.
- b. A implementação da ICCN deverá ocorrer segundo quatro fases, conforme explanado de seguida:
 - (1) Criação de conhecimento e credibilidade
 - (a) Conforme supramencionado, a credibilidade dos avaliadores do CITAN é reconhecida pela comunidade operacional, importando



investir no aumento do seu conhecimento quanto a ferramentas de *coaching* e NTS.

- (b) Um modelo formativo para estes avaliadores implicará possuírem as competências essenciais para disponibilizar treino alicerçado no modelo TTT e no *coaching*.
- (c) Pela relação entre a RN e a MP, através do OST, propõe-se que a formação em *coaching* seja ministrada por militares do FOST, nas instalações do CITAN, formando um número superior de avaliadores e com um custo formativo inferior ao da deslocação ao Reino Unido.
- (d) Complementarmente, propõe-se que seja ministrado, a todos os avaliadores, o curso “Gestão de Recursos Humanos na Organização para a Ação” (curso a ser integrado em PAFM II), complementado pela criação de um “Guia do Avaliador” (ou atualização de versão atualmente existente) com tópicos relacionados ao *coaching* e NTS no T&A e matriz de risco para autoavaliação em BRM.

(2) Design do produto desejado

- (a) Para que a difusão de uma cultura de *coaching* no T&A seja efetiva, recomenda-se a criação de uma estrutura alocada a esta ICCN.
- (b) Recomenda-se a integração, na estrutura do CITAN, do Gabinete da Qualidade (GQual) (semelhante ao existente no FOST) com a seguinte proposta de atribuições:
 - i. Executar os programas superiormente aprovados e propor a atualização da documentação dos cursos com matéria relacionada com a área do T&A, certificação de avaliadores, desenvolvimento de competências e BRM
 - ii. Elaborar pareceres técnicos, de nível organizacional e material, na área de certificação de avaliadores;
 - iii. Colaborar no estudo, definição e desenvolvimento dos padrões de prontidão das UN nas áreas das competências técnicas e NTS;



- iv. Garantir o controlo de qualidade dos planos de treino desenvolvidos.
 - (c) A criação do GQual implicará uma alteração ao atual regulamento interno do CITAN, propondo-se a inclusão deste GQual na estrutura do DTA, na direta dependência do chefe do DTA.
- (3) Envolvimento da gestão de topo
- Para que a gestão de topo possa estar envolvida e reconhecer as mais-valias que a ICCN pode ter para a operacionalidade das UN e desempenho das equipas de militares embarcados, dever-se-á potenciar o *benchmarking* da realidade do FOST com a MP, por exemplo, através da realização de encontros sobre *coaching* e modelo TTT, evidenciando as mais-valias que esta realidade tem trazido à RN e em que medida isso se tem vertido em melhores resultados operacionais.
- (4) Disponibilização consistente e coerente do produto final
- A ICCN apenas estará plenamente implementada através da monitorização da qualidade do T&A, numa ótica semelhante a um sistema de gestão da qualidade (ainda que sem ser alvo de uma certificação segundo nenhuma norma), permitindo introduzir momentos de autoavaliação dos avaliadores do CITAN quanto aos procedimentos e planos em vigor, de forma periódica, numa ótica de melhoria contínua e de focalização no cliente final do T&A que são as UN.

6. À consideração superior.