

***Conselho Regional de Administração
de São Paulo***

Grupo de Excelência de Coaching

Práticas de Abordagem e "Case"

***Wilson Gambirazi
Praciano & Gambirazi Consultores***

18.11.08

Objetivos

- Estimular os integrantes do GEC a expor suas abordagens de coaching como forma de compartilhar experiências.
- Apresentar premissas centrais e pessoais norteadoras da abordagem de cada coach.
- Relatar “case” apresentando características gerais do processo, dificuldades e resultados alcançados.
- Debater e dar consistência às práticas apresentadas.

Processo

(Proposta)

- O participante coach voluntário apresenta sua metodologia de abordagem na reunião do grupo.
- A apresentação deve durar aproximadamente 30 minutos.
- Após a apresentação o grupo terá mais 20 minutos para debates e questões ao apresentador.

Praciano & Gambirazi Consultores

- ▶ **Diagnóstico** das necessidades de desenvolvimento pessoal e organizacional, a partir de **consultoria de performance**, comitês de **sucessão** e sistemas de gestão de **desempenho**.
- ▶ Implementação de Modelos de **Gestão por Competências** alinhados aos objetivos estratégicos da organização.
- ▶ Elaboração e implementação de **ações de desenvolvimento** para eliminação de gaps de conhecimentos, habilidades e atitudes.
- ▶ **Coaching**
- ▶ Desenho e aplicação de programas de **treinamento** de liderança, teambuilding, equipes de alta performance, líder-coaching, gestão da mudança, entre outros.
- ▶ Desenho de modelos de **desdobramento e alinhamento de objetivos** estratégicos e desenvolvimento de indicadores de resultados.
- ▶ Desenvolvimento e aplicação de ferramentas e processos de **assessment**, incluindo avaliação 360 graus.

Parcerias e Clientes

Parcerias

Across, Dextron, Fator Incremental, Hecros, Honda & Gentil, Integração, Paulo Gaudêncio, Portfolio Sedes, Mentas & Meios, Overlap, SKS, Valor Pessoal.

Clientes

Alpargatas, Amstead-Maxion, Atento, Banco Itaú, Brasil Ferrovias, Comgás, Eletropaulo, Fernandez Mera Incorporadora de Imóveis, Hospital Vivalle (S.J.dos Campos), Honda Motos, Hokko do Brasil, Intermeio Comunicação Integrada, Leroy-Merlin, McDonalds, Otis, Perdigão, Qualicorp, Ryder Logística, Rio Branco Distribuidora, Roche Farmacêutica, Sebrae-SP, Siemens, Sony, Telesp Celular, TPI-Telefónica, Sky TV, Unibanco, UOL, Villares, entre outros.

Consultor



Wilson G. Gambirazi

- ▶ Consultor de Desenvolvimento Organizacional atuando nas áreas de Coaching Profissional, Change Management / T&D, Gestão por Competências, Consultoria de Performance, Planejamento Estratégico de RH e Retenção/Atração de Talentos.
- ▶ Executive Coach, em certificação pela NYU – New York University – EUA.
- ▶ Certificado pela SHL Group – Londres, para aplicação e interpretação do OPQ32, instrumento estratégico para desenvolvimento e decisão em gestão de pessoas.
- ▶ Certificado pela Myers-Briggs Foundation para aplicação e interpretação do MBTI – Myers-Briggs Type Indicator, mundialmente utilizado em processos de Coaching e desenvolvimento de pessoas.
- ▶ Consultor de HPI – Human Performance Improvement, em processo de certificação pela ASTD – American Society for Training and Development.
- ▶ Carreira de mais de 25 anos em Recursos Humanos tendo atuado como Gerente de Desenvolvimento Organizacional na Pfizer, Consultor Interno SR de RH na Multibrás / Whirlpool (Brastemp / Consul), além de carreira em organizações como Makro, Warner-Lambert, Pão de Açúcar e Philco.
- ▶ Psicólogo, especializado em Psicologia Organizacional, Pós-Graduado em Administração de Empresas.
- ▶ Psicoterapeuta e membro de grupo de supervisão em psicoterapia e desenvolvimento do papel profissional / coaching.

Consultora



Maria Praciano

- ▶ Consultora Organizacional, orientada para Facilitação e Docência de Programas de Treinamento e Desenvolvimento.
- ▶ Certificada pela SHL Group – Londres, para aplicação e interpretação do OPQ32, instrumento estratégico para desenvolvimento e decisão em gestão de pessoas.
- ▶ Experiência de 18 anos na Gestão de Recursos Humanos em empresas nacionais e multinacionais como Vicunha, Copene Petroquímica, Makro Atacadista, Allpac Embalagens e Union Carbide Química.
- ▶ Pós-Graduada em Administração de Recursos Humanos, Graduada em Ciências Econômicas, com Especialização em Condução de Grupos, Criatividade e Terapia do Papel Profissional.

Premissas

- ❑ **Coaching** é uma atividade profissional que se dá num processo confidencial, estabelecido em uma relação de parceria entre Coach e Cliente, visando o desenvolvimento pessoal e profissional, apoiando e instigando, com o objetivo de atingir resultados previamente estabelecidos
- ❑ O coaching está fortemente ancorado em uma relação de confiança mútua entre o coach e o coachee, o que inclui a confidencialidade dos conteúdos discutidos.
- ❑ O processo de coaching é focado nas demandas do coachee, e em sua eventual relação com as expectativas organizacionais.
- ❑ Coaching não é terapia, mas é terapêutico. Sem "incômodo" ou "brecha" não há coaching.
- ❑ O papel do coach é ajudar o cliente a entender a situação e o problema para que ele próprio reflita sobre diferentes alternativas e gere ações para solucioná-los.
- ❑ O diagnóstico não é uma etapa isolada, mas faz parte integrada e constante do processo. Os primeiros encontros exigem uma exploração maior para situar as expectativas e o momento atual do coachee, produzindo-se um autodiagnóstico.
- ❑ Toda e qualquer necessidade de avaliação da efetividade do processo deve ser conduzida através da observação do comportamento do coachee.
- ❑ Forte orientação ao auto conhecimento como base para o auto desenvolvimento.
- ❑ Se disponíveis, os resultados de ferramentas, tais como avaliação de desempenho, avaliação 360 graus, assessments de competências e outros, serão utilizados como instrumentos coadjuvantes

Estrutura

- ❑ Sessões semanais ou quinzenais, de acordo com o momento e com a dinâmica do processo, com duração de 90 minutos.
- ❑ Local: indiferente, desde que preservadas as condições de confidencialidade e de privacidade.
- ❑ 8 a 12 sessões presenciais (ou por telefone em casos excepcionais e dependendo da fase do processo).
- ❑ Espaço para discussão de demandas emergentes e institucionais evidenciadas através de percepções ou ferramentas de assessment.

Etapas

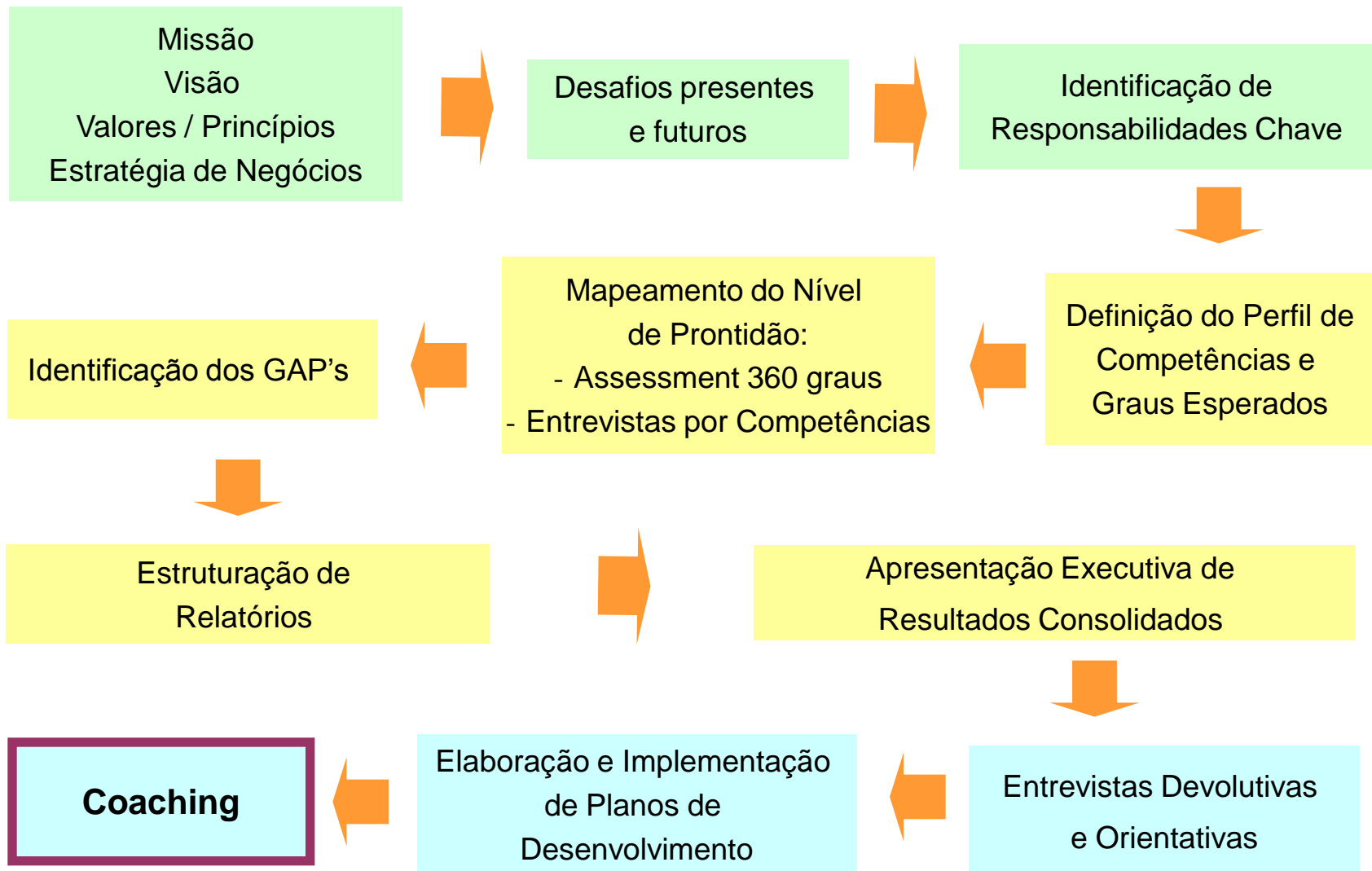


Demandas mais Frequentes

Por iniciativa da Organização

- Contexto de desenvolvimento individual em empresas com modelo de **gestão por competências** ou similar, e que identificaram **gaps** de proficiência real e esperada através de ferramentas de **assessment** (360 ou outros), no qual o coaching é a principal ação de desenvolvimento e/ou de definição ou acompanhamento de outras ações.
- Inserido em PDL`s - Programas de Desenvolvimento de Lideranças ou novos talentos, simultaneamente a workshops temáticos, conceituais e comportamentais
- Programas de **Trainees**, como apoio à reflexão sobre as expectativas da empresa e do profissional.
- Facilitação ao coachee no papel de **líder-coach** em suas relações com a equipe e com o gestor.
- Diagnostico de **estilos** predominantes de liderança.
- **Autodesenvolvimento** permitindo ao executivo reflexão sobre suas forças e principais necessidades. Apoio ao executivo na definição e implementação de **ações** para garantir o aprimoramento de suas competências.
- Criação de oportunidades de auto conhecimento e estímulo à identificação e implementação de **modelos alternativos** de atuação.
- Dificuldades comportamentais pontuais relacionadas ao **papel**.

Contexto - Mapeamento de Competências



Demandas mais Frequentes

Por iniciativa do Coachee

- Transição de carreira e assunção de novas responsabilidades demandando novas competências.
- Liderança de equipes fixas e coordenação de projetos
- Auto conhecimento. Relação desempenho X potencial.
- Expectativas individuais X necessidades da organização.
- Equilíbrio vida pessoal / vida profissional.
- Trajetórias de carreira
- Percepção de si. As possibilidades de transformação
- Percepção do outro. Sensibilidade, compreensão e atitudes. Maior possibilidade de relação.
- Autoridade: Como me relacionar com ela (caminho da autonomia). Como me colocar no lugar de (caminho da gestão)
- Papel de Líder-Coach: Como desenvolver o outro.

Case

(demandado pela Organização)

- **Perfil do Coachee**

42 anos, masculino, 23 anos de empresa, Gerente Industrial há 4 anos, Supervisor de Setor de Produção por 6 anos, Graduado em Administração de Empresas, Pós Graduado em Economia, MBA em Gestão Empresarial FGV.

- **Perfil da Organização**

Nacional, líder no mercado de carnes e lácteos, com 55.000 funcionários e BU`s em 8 Estados, bem como na Europa, Ásia e Oriente Médio.

- **Contexto**

Incluído em PDL – Programa de Desenvolvimento de Lideranças, para 15 executivos, composto de 6 módulos, com imersões presenciais de 40hs a cada 3 meses, e 10 sessões de coaching ao longo de um ano.

- **Foco do Coaching**

Gaps em competências (Gestão Estratégica e Construção de Relacionamentos), e conteúdos emergentes.

- **Instrumentos Auxiliares**

Avaliação 360 Graus, Assessment por Competências e discussão de temas emergentes trazidos pelo coachee.

Case

- **Queixas / Hipótese diagnóstica**

Baixa sensibilidade aos componentes estratégicos da posição, dificuldades para desenvolver a equipe e sucessores, dificuldades para ampliar relações corporativas, ambivalência para reconhecer as próprias possibilidades de contribuição para o negócio.

- **Trajectoria do processo**

Discussão dos aspectos evidenciados na avaliação 360 graus, divergências entre auto e hetero imagens, ampliação de consciência sobre pontos fortes e oportunidades de melhoria, identificação de alternativas de atuação, inserção do gestor como elemento facilitador do processo de desenvolvimento, construção de planos de ação, acompanhamento de resultados.

- **Ações**

Reinterpretação de paradigma de educação familiar de "trabalhe que o reconhecimento virá naturalmente", excesso de humildade, timidez para aceitar méritos unânimes, revisão das expectativas sobre o papel gerencial, sensibilização para o papel de disseminador, delegação como estratégia de fortalecimento da equipe.

- **Resultados de curto prazo**

Foco em identificação de sucessor e desenvolvimento da equipe; intensificação de networking e disseminação de melhores práticas como forma de ampliar visibilidade e contribuição para o negócio; "desapego" às atividades operacionais e concentração no papel estratégico e tático; maior assertividade para reconhecer o que é ou não parte de seu papel.