

1º FOCO

Fórum Brasileiro de Coaching Executivo e Empresarial

Relatos de caso de coaching
Por Mari Martins

PROCESSO DE COACHING DIRETOR DE MULTINACIONAL

- INÍCIO
- CONTRATO
- SESSÕES
- FEEDBACK DO SUPERIOR IMEDIATO
- FECHAMENTO: COACH, COACHEE E SUPERIOR HIERÁRQUICO

CONTRATO:

- Sessões semanais – 1 hora de duração;
- Pacto de sigilo;
- Desmarcar com 24 horas de antecedência;
- Fechamento com superior hierárquico

DEMANDA:

1. Ser mais autoconfiante;
2. Delegação de responsabilidades aos diretos;
3. Liderança por influência;
4. Desenvolver a equipe de trabalho;
5. Ter uma interação mais produtiva com seus pares;
6. Capacidade de lidar com o erro sem se culpar.

Na busca de acertar sempre:

- ✓ Excesso de crítica e auto-crítica;
- ✓ Sentir-se culpado e não responsável diante do erro;
- ✓ Centralizar responsabilidades e decisões;
- ✓ Descer ao nível técnico;
- ✓ Tendência a dar respostas as perguntas e problemas da equipe;
- ✓ Falar demais;
- ✓ Dificuldade de ouvir as pessoas;

DINÂMICA: CRENÇAS E COMPORTAMENTOS

- ✓ Capacidade de lidar com o erro;
- ✓ Delegação de responsabilidade;
- ✓ Atuação técnica X gestão de pessoas;
- ✓ Exposição excessiva diante de pares e superior hierárquico.

DESAFIO DE CRENÇAS



GENERALIZAÇÃO



ESPECIFICO



Algumas estratégias para lidar produtivamente com o erro:

- Analisar as conseqüências e focar na solução e aprendizado;
- Entender que o erro faz parte do processo;
- Erro é diferente de ser errado como profissional;
- Desafiar a crença: “
“Tenho que acertar, sempre”;
“Se eu errar, então serei incompetente”.”

Descrição do ponto de virada:

- Conscientização de que, embora fosse um profissional altamente qualificado tecnicamente, sentia-se inseguro e pouco confiante;
- Plano de ações para as demandas levantadas;
- Desafio das crenças:
“Não posso falhar, senão serei incompetente”.

Auto-avaliação do processo
Feedback dos diretos

Delegação de responsabilidade

Auto-avaliação:

- Definir claramente as responsabilidades de cada gerente;
- Estimular que eles dêem respostas às perguntas e soluções aos problemas das áreas;
- Reuniões periódicas com a equipe;
- Dar feedback.

Feedback dos diretos:

- Explicar para a equipe a nova forma de trabalho em relação à delegação, explicitando a autonomia desejada;
- Endereçar assuntos para a equipe;
- Dizer o que precisa e monitorar, porém sem dar a resposta.

Liderança por influência, comportamento e modelo e não pelo cargo:

Auto-avaliação

- Desdobrar as metas, envolvendo a equipe;
- Delegar responsabilidades;
- Elaborar plano de desenvolvimento individual.

Feedback dos diretos:

- Pessoa mais humana: pensa no lado profissional sem perder a produtividade;
- Argumentar o porquê e como, além de estimular a resolução de problemas;
- Abrir vários canais de comunicação com os colaboradores;
- Dar e receber feedback;
- Melhorar o controle de ansiedade – Escutar com mais serenidade e não interfere de imediato com suas opiniões.

Desenvolvimento da equipe de trabalho:

Auto-avaliação:

- Treinamentos técnicos;
- Maior envolvimento da equipe nas atividades táticas;
- Colocar em prática o aprendizado nos WS de liderança e líder-coach: delegação, comunicação significativa, atuar como líder-coach, etc.

Feedback dos diretos:

- Delegar atividades;
- Treinar e cobrar o aprimoramento das respostas e soluções;
- Estabelecer metas desafiadoras, porém atingíveis;
- Passou a ser mais efetivo nos feedbacks reforçando os positivos e também os de melhoria

Autoconfiança:

Auto-avaliação:

- Melhores resultados operacionais e de clima organizacional;
- Receber elogios constantes da equipe;
- Desafiar a crença: “*Não posso errar*” me faz sentir mais livre para errar e corrigir o caminho quando necessário, sem o sentimento de culpa ou receio;
- Aceitar e aprender com os erros;
- Potencializar os acertos;
- Identificar recursos pessoais para lidar com situações difíceis;
- Focar na solução do problema.

Interação com outras áreas:

Auto-avaliação:

- Discutir soluções dos problemas com diretores de outras áreas ao invés de culpá-los;
- Dar opiniões quando solicitado;
- Conversar mais: assuntos profissionais e outros.

Feedback dos diretos:

- Demonstrar os limites de recursos, se fazer compreender, explicando e entendendo as necessidades de abrir as portas, criando processos claros para haver o melhor entendimento;
- Estreitar relacionamentos em oportunidades como eventos de liderança, treinamentos e comitês;
- Sair da atuação técnica e voltar-se para a discussão com seus pares e superiores.

Feedback do superior hierárquico

- Cresceu em autoconfiança: *“A validação que você precisa, precisa muito menos.”*;
- Cresceu como gestor de pessoas: as pessoas de sua equipe estão mais felizes: *“Delegação, confiança na equipe, dá mais oportunidade para as pessoas. A situação está menos arriscada pelo nível de conhecimento. A estrutura não cai se você sair.”*;
- Reestruturou a equipe;
- Cada vez mais está fazendo o papel estratégico;
- Relacionamento mais amigável, de parceria;

RESULTADOS FINAIS

- Pesquisa de clima: maior índice de engajamento (comprometimento + satisfação) da área
07=69% 08=81%
9% acima da área com a segunda maior pontuação.
Acima da média nacional em todos os itens da pesquisa, tais como: liderança (82%/68%), equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (89%/71%), estratégia/visão (84%/71%).
- Feedback do superior hierárquico apreciando sua capacidade de balanço entre operacional e pessoas // O faz de maneira exemplar.