



CONTRATO N° 21/2016 SESSÕES DE COACHING EM GRUPO

Elaboração e Implantação do Planejamento Estratégico e do
Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal de
Rondônia - IFRO



SCN Quadra 05, Bloco A, Torre Norte, Salas 429 a 431, Brasília Shopping
Asa Norte, Brasília – DF CEP: 70715-900 +55 61 3327-0047

Brasília, dezembro de 2017.

A **STEINBEIS** é uma universidade alemã, com sede em Berlim, que tem como objetivo o desenvolvimento de pessoas, por meio de pesquisa aplicada, com base no conceito de projetos de competência. Uma das formas como a STEINBEIS desenvolve seu trabalho é por meio das Escolas de Negócios e Empreendedorismo Internacional - SIBE (School of International Business and Entrepreneurship). Esses núcleos têm como filosofia a transferência de tecnologia e conhecimento entre o mundo acadêmico e o mundo dos negócios, assim como o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais.

A **Fundação STEINBEIS** reúne centros de transferência nas universidades (aproximadamente mil centros independentes, incluindo 4,6 mil funcionários). Expandiu-se para se tornar uma rede mundial de aproximadamente 50 países e com experiência em quase todos os setores (público, engenharia industrial, ciências sociais, consultoria de gestão, meios de comunicação, etc.), já tendo apoiado mais 10 mil clientes. Os tipos de serviços prestados vão desde trabalhos encomendados no campo de pesquisa e desenvolvimento sobre consultoria - sejam eles voltados para o desenvolvimento de produtos e processos, consultoria de gestão, consultoria de TI, marketing, proteção da propriedade intelectual (patentes), ou opiniões de especialistas - à formação e qualificação do pessoal, bem como o desenvolvimento empresarial regional como organismo mandatário dos condados e municípios.

Em 2012, a **SIBE** foi eleita, pela Global Business Education, como a Escola de Negócios Mais Inovadora da Alemanha e como o Melhor Programa de Educação Executiva da Europa. Em 2015, a SIBE recebeu pela primeira vez o selo Premium da Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA) para seus cursos, fazendo parte então do seleto grupo dos 2% de detentores do selo e certificando a excelência de seus cursos.

A **STEINBEIS-SIBE do Brasil**, sediada em Brasília, integra essa rede internacional e tem como propósito a criação de valor para pessoas e organizações por meio de soluções inovadoras e do desenvolvimento de competências. Norteadas por valores como ética, comprometimento e qualidade, a STEINBEIS-SIBE do Brasil é constituída por uma equipe multidisciplinar que congrega especialidades de diversas áreas do conhecimento e vasta experiência profissional no Brasil e no mundo.

Apresentação

O presente documento corresponde à **Entrega: Sessões de Coaching em Grupo** do contrato firmado entre o Instituto Federal de Rondônia – IFRO e a STEINBEIS-SIBE do Brasil cujo objeto é a implementação do Planejamento Estratégico do Instituto.

O coaching coletivo é uma das estratégias de desenvolvimento de lideranças previstas no SKE. Entendendo que o comportamento gerencial dos líderes é um dos focos do Programa, é fundamental que este seja vivenciado na prática entre os períodos dos workshops:

- AUTOCONSCIÊNCIA (workshop: comunicação e inovação);
- AUTOGESTÃO (workshop: coaching e feedback);
- CONECTIVIDADE (workshop: conectividade);
- HABILIDADE SOCIAL (workshop: desenvolvimento pessoal).

O presente documento formaliza as atividades realizadas durante as sessões de coaching coletivo que se alinham aos seguintes objetivos:

- Alinhamento do comportamento gerencial das lideranças às estratégias da organização;
- Autogestão de competências;
- Maior engajamento das equipes à organização; e
- Maior nível de consciência emocional.

Sumário

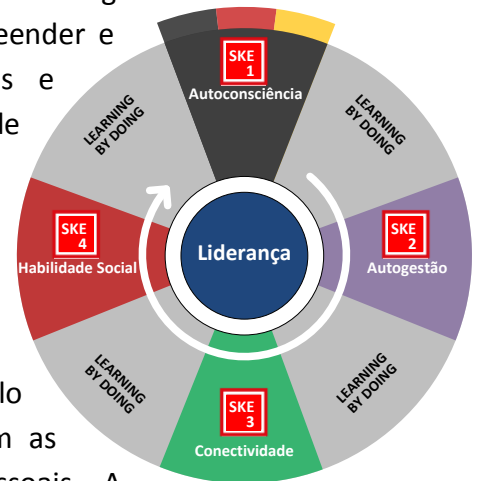
APRESENTAÇÃO	3
SUMÁRIO	4
1. ESTRUTURA DO COACHING COLETIVO.....	5
1.1 ESTRUTURA DO SKE	5
1.2 ESTRUTURA DO COACHING COLETIVO	6
2. COACHING COLETIVO: SESSÃO I.....	10
2.1 OBJETIVOS DA DISCIPLINA	10
2.2 PRINCIPAIS PRODUTOS	10
2.3 CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	10
2.4 ANÁLISE DA FASE LEARNING BY DOING.....	11
3. COACHING COLETIVO: SESSÃO II.....	12
3.1 OBJETIVOS DA DISCIPLINA	12
3.2 PRINCIPAIS PRODUTOS	12
3.3 CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	12
4. COACHING COLETIVO: SESSÃO III.....	13
4.1 OBJETIVOS DA DISCIPLINA	13
4.2 PRINCIPAIS PRODUTOS	13
4.3 CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	13
5. COACHING DE PROJETOS.....	14
5.1 MÉTODO DE GESTÃO DE PROJETOS	14
ANEXO I.....	16
ANEXO II.....	17
ANEXO III.....	18
ANEXO IV	19
ANEXO V	20
ANEXO VI	21

1. Estrutura do coaching coletivo

1.1 Estrutura do SKE

A partir da organização das competências comportamentais do programa, foram definidas quatro disciplinas que abordam os seguintes assuntos:

- **SKE01 Autoconsciência:** O primeiro workshop discute o atual paradigma do papel da liderança nas organizações e aprofunda a importância da inteligência emocional para seu exercício. O foco está em compreender e reconhecer as próprias emoções, forças, fraquezas e impulsos. Neste módulo será elaborado um Plano de Desenvolvimento Pessoal (PDP), no qual os participantes irão estruturar suas competências e o gerenciamento das lacunas de competências, denominado “GAP” a serem desenvolvidos entre os módulos;
- **SKE02 Autogestão:** A disciplina é marcada pelo aprimoramento das competências de como lidar com as próprias emoções e orientá-las para objetivos pessoais. A capacidade de autogerir suas emoções alinha-se a necessidade de criação de um ambiente de trabalho de confiança e equidade, no qual se busca a atenuação das tensões a aumento da produtividade. A capacidade de entregar resultados (realizar) é fortemente aumentada quanto a motivação é um reflexo do próprio trabalho, ou seja, muito além de incentivos salariais ou benefícios;
- **SKE03 Conectividade:** O foco desta disciplina é desenvolver a conectividade do participante a seu ambiente social, tendo como objetivo aperfeiçoar o seu equilíbrio entre trabalho e vida privada. Relaciona-se diretamente como a liderança analisa e compartilha as tendências e desafios do ambiente externo para sua organização, sendo capaz de compreender a própria organização e identificando meios de como influenciá-la e mudá-la;
- **SKE04 Habilidade Social:** Um dos grandes desafios da liderança é como direcionar as emoções dos outros para o trabalho, ou seja, como conduzir as pessoas para as tarefas e objetivos desejados. Essa habilidade envolve duas dimensões fundamentais da inteligência emocional: autocontrole e empatia aplicados a um conjunto de técnicas comportamentais voltadas para a gestão de relacionamentos.



1.2 Estrutura do coaching coletivo

O tempo entre dois módulos consecutivos é marcado pela execução do Plano de Desenvolvimento Pessoal (PDP), denominado “LEARNING BY DOING”. O aprendizado está diretamente relacionado aos feedbacks que o aprendiz recebe durante o processo. A aplicação prática das estratégias vivenciadas nos workshops no dia-a-dia dos participantes propicia um ambiente singular de acertos e erros, muito valioso ao desenvolvimento pessoal. Durante esse período de experimentação, devem coletar evidências de seu desenvolvimento que serão muito úteis durante encontro de COACHING COLETIVO. Do ponto de vista da organização o PDP deverá abordar objetivos ou resultados que o participante está envolvido e deverá influenciar ao longo do programa. E, na perspectiva do indivíduo, serão incluídos pontos que fazem parte dos objetivos de aprendizagem ligados ao curso.

Abaixo o modelo do PDP que foi utilizado durante o workshop e preenchido pelos participantes conforme plano de aula. Os resultados são individuais, portanto foram preenchidos e ficaram com cada participante, portanto não serão disponibilizados nesse documento. A figura 01 apresenta o planejamento dos resultados com base no desdobramento da estratégia a partir da identificação dos resultados corporativos. A figura 02 traduz o plano de desenvolvimento pessoal – PDP com a identificação das competências em desenvolvimento, as competências chaves e as estratégias que serão utilizadas para o autodesenvolvimento. A figura 03 demonstra o painel de gestão para monitoramento das entregas e metas planejadas por cada participante no seu PDP.

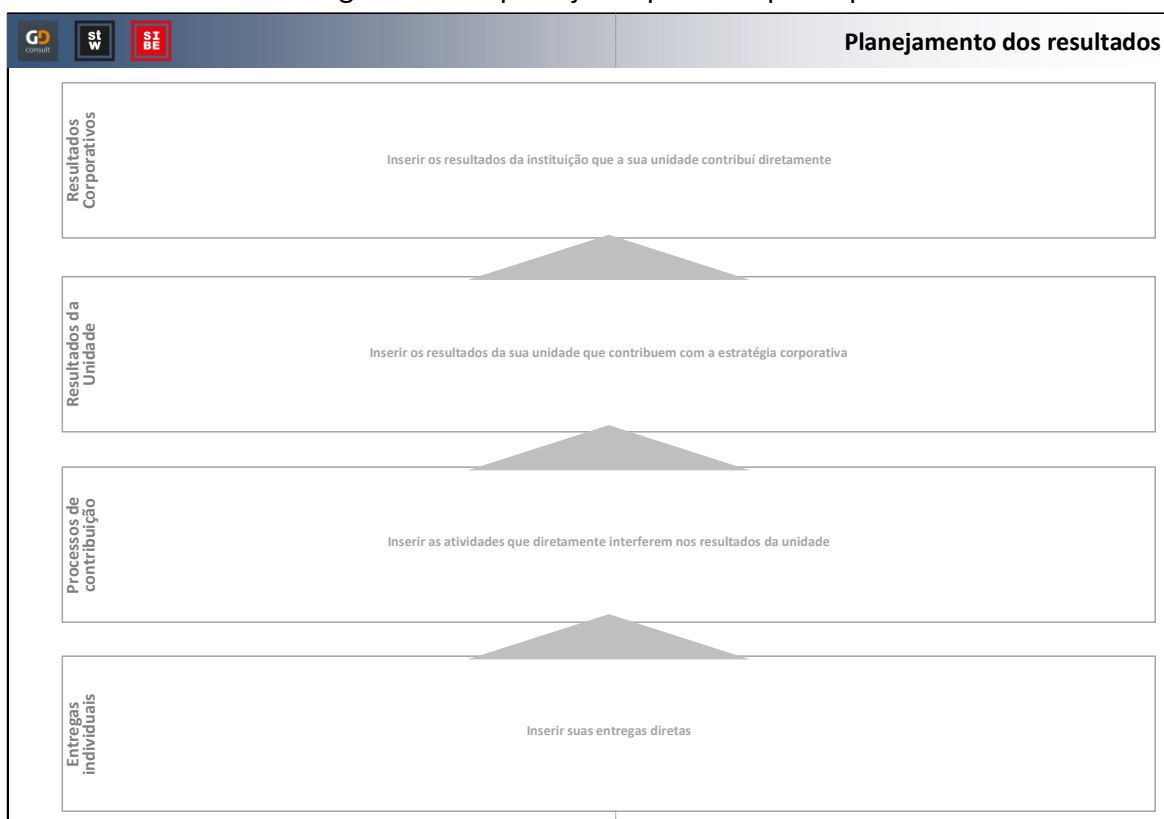


Figura 01: Modelo de Planejamento dos resultados com base no desdobramento da estratégia.

COMPETÊNCIAS EM DESENVOLVIMENTO		1	2	3	4	5
	Reconhece e mantém-se permanentemente atento às próprias emoções					
	Autoconsciência da responsabilidade e compromisso com o trabalho					
Autogerência	Lida e direciona as próprias emoções para o trabalho					
	Atua como protagonista do próprio desenvolvimento					
Consciência	Demonstra caráter e garante a sensação de segurança					
	Compreende a própria organização, tendências e desafios do ambiente externo					
Habilidade social	Auxilia no aprendizado e na autoconfiança da equipe					
	Comunica sua visão e demandas					
	Soluciona conflitos e problemas					
	Direciona as emoções dos outros para o trabalho					

COMPETÊNCIAS CHAVES	
COMPORTEMENTAIS	TÉCNICAS

ESTRATÉGIA EM DESENVOLVIMENTO		
ENTREGA ORGANIZACIONAL	DESENVOLVIMENTO PESSOAL	EVIDÊNCIAS
PRIMEIRO CICLO	Construir estratégias para refinar a autoconsciência.	
SEGUNDO CICLO	Desenvolver gatilhos emocionais e reações	
TERCEIRO CICLO	Definir estratégias para se aproximar das pessoas	
QUARTO CICLO	Encontrar seu estilo e forma de interagir	

Figura 02: Modelo de Plano de Desenvolvimento Pessoal – PDP.

Painel de Gestão			
	A FAZER	ANDAMENTO	CONCLUÍDAS
	INSERIR RESULTADO (ORGANIZAÇÃO)		
INSERIR ENTREGA (PESSOAL)			
INSERIR METAS DE COMPETÊNCIA (PESSOAL)			

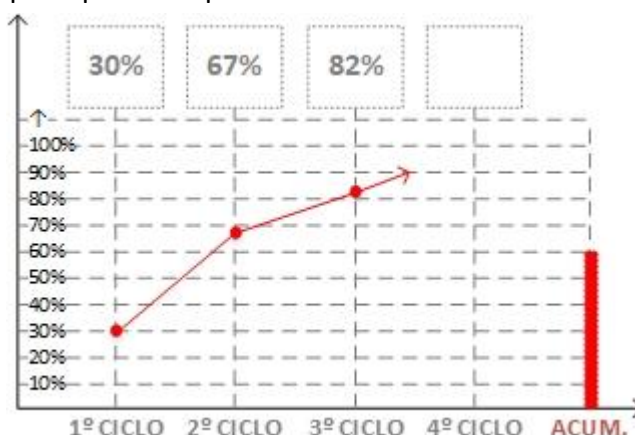
Figura 03: Modelo de do Painel de Gestão.

O processo de coaching é marcado pela mensuração dos avanços conquistados pelos participantes do Programa em quatro perspectivas a saber:

- **Perspectiva dos resultados organizacionais:** formada pelos resultados institucionais na qual o grupo de participantes estão envolvidos. Deve-se buscar alinhamento dessas iniciativas com os objetivos estratégicos organizacionais. Para essa perspectiva foi definido o seguinte indicador: Taxa de Resultado = [Relação entre o número de entregas organizacionais concluídas e o total de entregas no ciclo].
- **Perspectiva de entregas individuais:** relacionada aos compromissos do indivíduo propostos para contribuir com as entregas coletivas. É uma dimensão relacionada diretamente à capacidade de realização da pessoa e é traduzida pelo indicador: Taxa de Realização Pessoal = [Relação entre o número de entregas pessoais concluídas e o total de entregas no ciclo].
- **Perspectivas das competências:** alinha-se as competências de liderança proposta pelo Programa, ou seja, cada participante de realizar uma autoavaliação de suas competências ao iniciar o curso e propor um salto (evolução) para cada uma delas. A diferença entre o nível atual e o nível desejado em cada uma das competências formam um GAP de Competências. Esse GAP é avaliado em cada nova sessão de coaching formando o indicador: GAP de Competências = [Taxa média de evolução das competências em liderança no ciclo].
- **Perspectiva de esforço:** relaciona-se ao trabalho ou esforço empregado por cada indivíduo, ou seja, observa se as tarefas propostas para o ciclo são cumpridas. É traduzida pelo indicador: Taxa de Conversão = [Relação entre o número de atividades concluídas e o total de atividades no ciclo].

Para cada indicador, será possível demonstrar a evolução dos participantes em cada ciclo. Esse é um feedback pessoal importante e que demonstra a capacidade de realização individual, possibilitando revisões e disciplina para compromissos futuros. Cabe ressaltar, que os dados mensurados de desempenho pertencem a cada participante do Programa e, por questões sigilosas, não serão expostos no corpo deste relatório.

Na sequência é apresentado do Scorecard Individual, que organiza e estrutura as informações tratadas anteriormente.



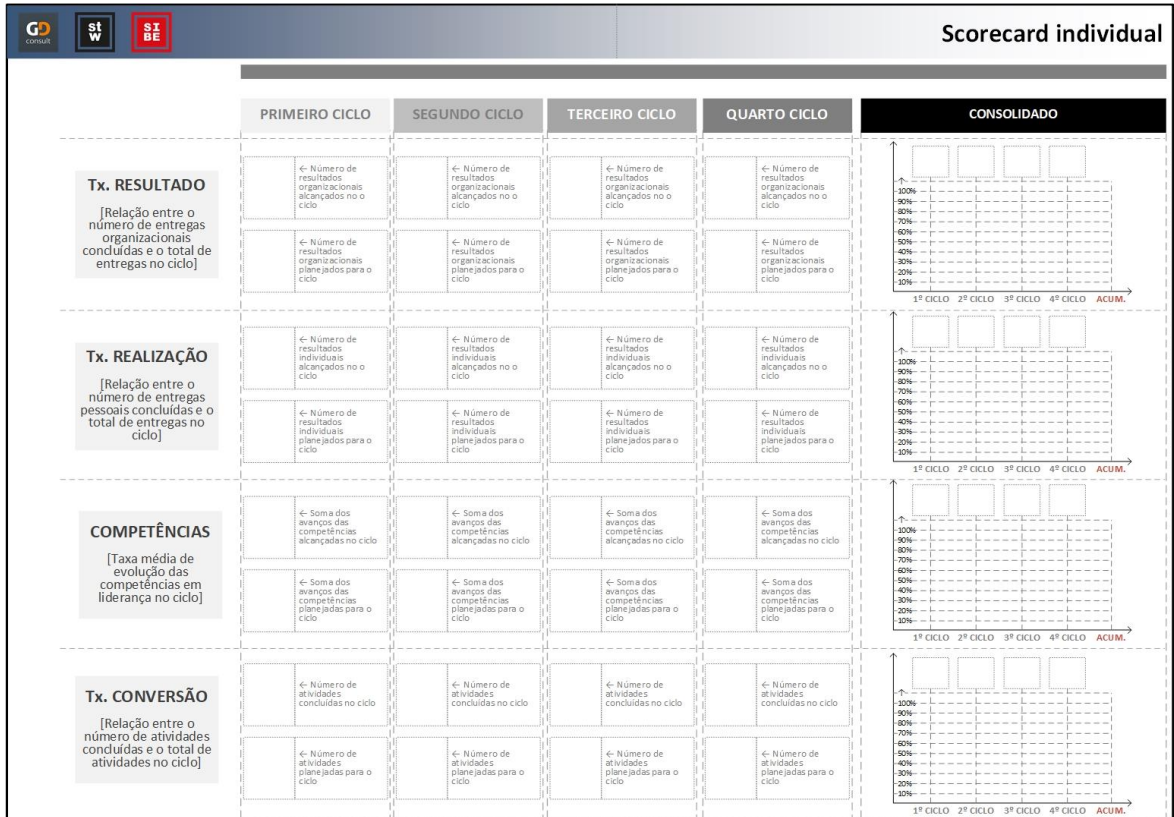


Figura 04: Scorecard Individual.

2. Coaching Coletivo: Sessão I

2.1 Objetivos da disciplina

Desenvolver comportamento de liderança é um processo complexo, não linear, que envolve um conjunto de diferentes estratégias que se complementam e atendem a um ou mais estilos de aprendizagem dos participantes. De forma explícita, o objetivo de desenvolvimento entre os módulos 1 e 2 do SKE é **“construir estratégias para o fortalecimento da autoconsciência”**, conforme apresentado na figura abaixo.



A proposta é possibilitar que cada participante proponha as estratégias mais adequadas para seu próprio desenvolvimento, cujos resultados serão discutidos e apurados na sessão de coaching. O coaching em grupo é uma técnica poderosa que permite, não apenas a troca de experiências, mas a construção coletiva de avaliações e proposição de soluções para o grupo e para cada indivíduo.

2.2 Principais produtos

Ao final do evento, espera-se o alcance dos seguintes produtos:

- Consolidação dos resultados individuais;
- Análise colaborativa dos resultados individuais;
- Planejamento do próximo ciclo.

2.3 Conteúdo programático

1º DIA			
COMPETÊNCIA	CONTEÚDO	ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO	HORÁRIO
Analisa e avalia de forma aprofundada os resultados e desempenho do ciclo	Abertura do workshop	Apresentar a programação e os objetivos do evento	○ 9h ● 9h30
	Consolidação dos resultados individuais	Individualmente, realizar a consolidação dos resultados individuais para o ciclo – analisando seu desempenho.	○ 9h30 ● 10h
	INTERVALO		
Avaliação dos resultados e desempenho do ciclo (peer coaching)	Organizados em grupo, os participantes irão avaliar os resultados obtidos no ciclo, realinhando metas e objetivos se necessário. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qual foi o desempenho alçado? ▪ Quais os fatores determinantes e as causas do desempenho alcançado? ▪ O que deve ser mantido, melhorado e/ou eliminado? 		○ 10h20 ● 12h
			ALMOÇO
Planeja individualmente os resultados e atividades para o ciclo	Planejamento individual	Individualmente, planejar as entregas pessoais para o próximo ciclo e as atividades que pretende realizar para alcançar.	○ 14h ● 18h

2.4 Análise da fase learning by doing

A fase de *learning by doing* é caracterizado pelo período entre dois módulos do SKE, no qual os participantes devem cumprir um conjunto de tarefas planejadas por eles próprios e orientadas ao desenvolvimento de competências de liderança proposta individualmente.

Entre os módulos do SKE1 e SKE2, foi elaborado do Plano de Desenvolvimento Pessoal – PDP, que reúne o trabalho a ser realização – fase de *learning by doing*. O documento propõe uma validação do GAP de competências do participante e a identificação de metas pessoais que promovam seu desenvolvimento. Ainda no SKE1 foi elaborado um conjunto de metas coletivas que deveriam compor um painel de gestão formado por metas individuais, metas coletivas e tarefas. A figura abaixo apresenta as competências em avaliação.

COMPETÊNCIAS EM DESENVOLVIMENTO		1	2	3	4	5
		Pouco desenvolvido	Parcialmente desenvolvido	Desenvolvido	Significativamente desenvolvido	Fortemente desenvolvido
Autoconsciência	Reconhece e mantém-se permanentemente atento as próprias emoções					
	Autoconsciência da responsabilidade e compromisso com o trabalho					
Autogestão	Lida e direciona as próprias emoções para o trabalho					
	Atua como protagonista do próprio desenvolvimento					
Conectividade	Demonstra caráter e garante a sensação de segurança					
	Compreende a própria organização, tendências e desafios do ambiente externo					
Habilidade social	Auxilia no aprendizado e na autoconfiança da equipe					
	Comunica sua visão e demandas					
	Soluciona conflitos e problemas					
	Direciona as emoções dos outros para o trabalho					

Desta forma, o resultado da fase de *learning by doing* se dá durante o coaching coletivo. Os resultados e encaminhamento serão apresentados no item a seguir.

3. Coaching Coletivo: Sessão II

3.1 Objetivos da disciplina

Desenvolver comportamento de liderança é um processo complexo, não linear, que envolve um conjunto de diferentes estratégias que se complementam e atendem a um ou mais estilos de aprendizagem dos participantes. De forma explícita, o objetivo de desenvolvimento entre os módulos 2 e 3 do SKE é “**definir gatilhos e reações para lidar com as emoções**”, conforme apresentado na figura abaixo.



A proposta é possibilitar que cada participante proponha as estratégias mais adequadas para seu próprio desenvolvimento, cujos resultados serão discutidos e apurados na sessão de coaching. O coaching em grupo é uma técnica poderosa que permite, não apenas a troca de experiências, mas a construção coletiva de avaliações e proposição de soluções para o grupo e para cada indivíduo.

3.2 Principais produtos

Ao final do evento, espera-se o alcance dos seguintes produtos:

- Consolidação dos resultados individuais;
- Análise colaborativa dos resultados individuais;
- Planejamento do próximo ciclo.

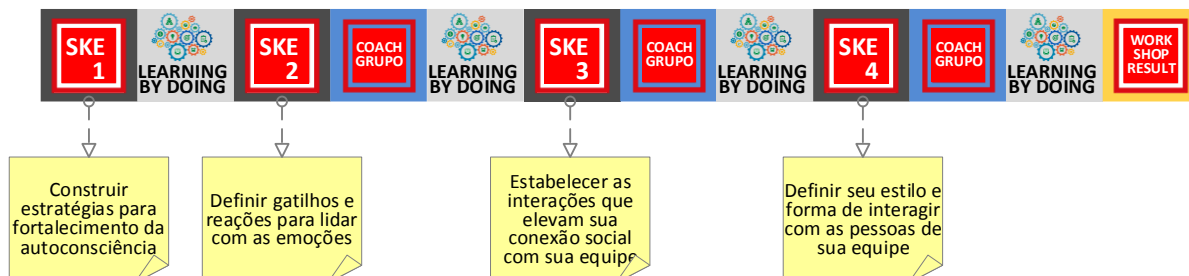
3.3 Conteúdo programático

1º DIA			
COMPETÊNCIA	CONTEÚDO	ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO	HORÁRIO
Analisa e avalia de forma aprofundada os resultados e desempenho do ciclo	Abertura do workshop	Apresentar a programação e os objetivos do evento	○ 9h ● 9h30
	Consolidação dos resultados individuais	Individualmente, realizar a consolidação dos resultados individuais para o ciclo – analisando seu desempenho.	○ 9h30 ● 10h
	INTERVALO		
	Avaliação dos resultados e desempenho do ciclo (peer coaching)	Organizados em grupo, os participantes irão avaliar os resultados obtidos no ciclo, realinhando metas e objetivos se necessário. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qual foi o desempenho alçado? ▪ Quais os fatores determinantes e as causas do desempenho alcançado? ▪ O que deve ser mantido, melhorado e/ou eliminado? 	○ 10h20 ● 12h
ALMOÇO			
Planeja individualmente os resultados e atividades para o ciclo	Planejamento individual	Individualmente, planejar as entregas pessoais para o próximo ciclo e as atividades que pretende realizar para alcançar.	○ 14h ● 18h

4. Coaching Coletivo: Sessão III

4.1 Objetivos da disciplina

O objetivo traçado para trabalho entre os módulos 3 e 4 do SKE e foco de análise desta sessão de coaching foi estabelecer interações que elevem as conexões dos participantes com a sua equipe.



Assim como nas sessões anteriores, as discussões se deram por meio do coaching em grupo (*peer coaching*) e se basearam nos avanços, experiências e dificuldades enfrentadas por cada participante no desenvolvimento de suas competências de liderança.

4.2 Principais produtos

Ao final do evento, espera-se o alcance dos seguintes produtos:

- Consolidação dos resultados individuais;
- Análise colaborativa dos resultados individuais;
- Planejamento do próximo ciclo.

4.3 Conteúdo programático

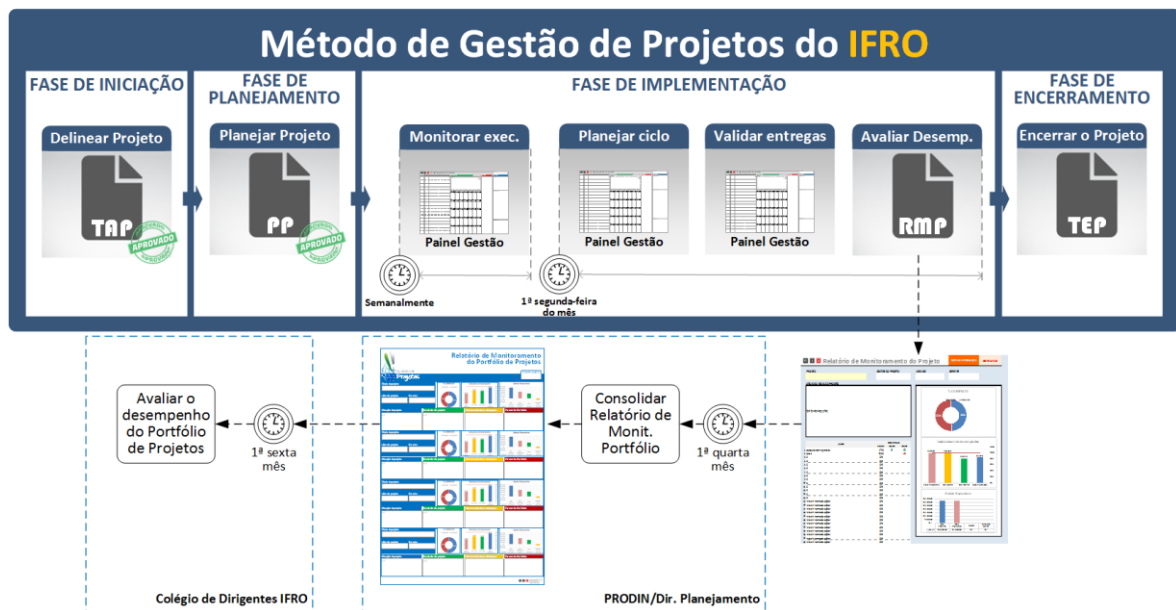
1º DIA			
COMPETÊNCIA	CONTEÚDO	ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO	HORÁRIO
Analisa e avalia de forma aprofundada os resultados e desempenho do ciclo	Abertura do workshop	Apresentar a programação e os objetivos do evento	○ 9h ● 9h30
	Consolidação dos resultados individuais	Individualmente, realizar a consolidação dos resultados individuais para o ciclo – analisando seu desempenho.	○ 9h30 ● 10h
	INTERVALO		
	Avaliação dos resultados e desempenho do ciclo (peer coaching)	Organizados em grupo, os participantes irão avaliar os resultados obtidos no ciclo, realinhando metas e objetivos se necessário. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qual foi o desempenho alcançado? ▪ Quais os fatores determinantes e as causas do desempenho alcançado? ▪ O que deve ser mantido, melhorado e/ou eliminado? 	○ 10h20 ● 12h
ALMOÇO			
Planeja individualmente os resultados e atividades para o ciclo	Planejamento individual	Individualmente, planejar as entregas pessoais para o próximo ciclos e as atividades que pretende realizar para alcançar.	○ 14h ● 18h

5. Coaching de Projetos

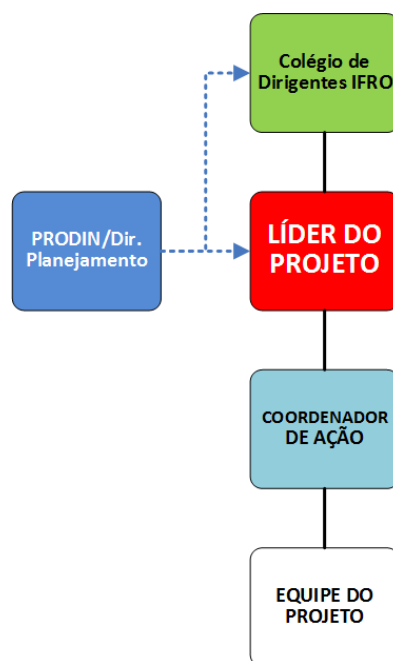
Em complemento às sessões de coaching associadas ao SKE, foram realizadas sessões de coaching com a liderança diretamente voltada aos projetos sob sua responsabilidade. Dessa forma, foi necessário o estabelecimento de um Método de Gestão de Projetos, além de alguns artefatos, com vistas a conduzir uma melhor estruturação e orientação sobre os projetos do Portfólio do IFRO.

5.1 Método de Gestão de Projetos

O método de gestão de projetos define a forma na qual os projetos serão concebidos, planejados, implementados e encerrados no Instituto Federal do Acre, considerando suas especificidades e estrutura gerencial. A partir das fases, anteriormente destacadas, foram definidos artefatos e atividades para condução dos projetos. O diagrama a seguir apresenta essas atividades de forma resumida.



Outra definição importante é que os projetos serão conduzidos por um Líder que terá o apoio de coordenadores de ações que conduzirão sua execução dentro do projeto. Os líderes de projetos deverão articular com o Colégio de Dirigentes do IFRO para apresentar seu desempenho e decidir sobre assuntos mais críticos da gestão. A PRODIN/Dir. Planejamento ficará responsável de facilitar a visão dos projetos junto ao Colégio de Dirigentes e apoiará os líderes no cumprimento suas atividades de gestão de projetos definidas na metodologia.



Com essas definições, foi possível criar um fluxo de trabalho sobre o método de gestão de projetos. Trata-se das responsabilidades, prazos e rotinas de cada ator envolvido na gestão dos projetos, considerando as necessidades do Instituto Federal do Acre. Uma prévia desse diagrama é apresentada a seguir e, por ser muito grande, também será disponibilizado em anexo.

Os artefatos criados para suporte ao método, também são apresentados em anexo. São eles:

- **Termo de Abertura do Projeto (TAP):** É considerada a “certidão de nascimento” de um projeto. Contempla toda a declaração do que se pretende fazer em um projeto, a identificação de seu possível líder e sua equipe de trabalho, além de dar instrumentos sobre como funcionará o projeto (principais etapas e produtos gerados, valor estimado e prazo para sua realização);
- **Plano do Projeto (PP):** Trata-se do principal documento do líder de projeto para comunicação com sua equipe e com toda a instituição sobre o projeto. Contempla as informações sobre o que é o projeto (alinhamento com a estratégia, público e principais resultados); a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), com a decomposição do projeto em etapas, ações e produtos necessários); o detalhamento de cada produto a ser desenvolvido (com o intuito de abordar os requisitos de qualidade necessários para sua aceitação); as informações sobre recursos necessários, orçamento, cronograma, comunicação, além da linha gerencial do projeto);
- **Painel de Monitoramento dos Projetos:** Consiste em painel de monitoramento das atividades a serem executadas em cada um dos ciclos mensais do projeto. É uma ferramenta interna de gestão do líder do projeto, possibilitando a comunicação, para todos de sua equipe, sobre o que precisa ser realizado no projeto em detalhes.



ANEXO I

LISTAS DE PRESENÇA SESSÕES DE COACHING



ANEXO II

MÉTODO DE GESTÃO DE PROJETOS SESSÕES DE COACHING



ANEXO III

MODELO – TERMO DE ABERTURA DO PROJETO SESSÕES DE COACHING



ANEXO IV

MODELO – PLANO DO PROJETO SESSÕES DE COACHING



ANEXO V

MODELO – RELATÓRIO DE MONITORAMENTO DO PROJETO SESSÕES DE COACHING



ANEXO VI

MODELO – PAINEL DE GESTÃO SESSÕES DE COACHING